

博物馆新科技

MUSEUMS AND NEW TECH 2020/3

趋势研究 创新应用 教育与新科技 专家新视野 译文词汇对照表

主办/上海大学

博物馆获奖案例



内部资料，免费交流

准印证编号：上海连续性内部资料准印证：K第0756号

《博物馆·新科技》合作单位

《博物馆·新科技》创刊于2013年，是国内较早以博物馆技术应用为主题的期刊。本刊关注博物馆新科技领域发展的前沿动态，通过采访、约稿、翻译等形式，选登国内外学术论文和实践案例，为文博界提供最新理念和资讯。

本刊由上海大学主办，自2017年起，与文物保护领域物联网建设技术创新联盟、上海设计之都文化保护与创新中心合作策划。



上海大学

上海大学是上海市属、国家“211工程”重点建设的综合性大学，是国家教育部与上海市人民政府共建高校、国家国防科技工业局与上海市人民政府共建高校，教育部一流学科建设高校。上海大学按照国际一流的标准，实现大学的核心价值，努力建设成为世界一流特色鲜明的综合性研究型大学。

学校设有大学博物馆，以及历史文博、美术考古等专业，拥有专业师资和研究团队，培养学生，开展国内国际交流活动。近年相继主办和承办“国际博物馆新科技论坛”“世界考古论坛·上海”等重要会议，关注历史文化与当代科技的融合。



文物保护领域物联网建设技术创新联盟

文物保护领域物联网建设技术创新联盟（以下简称“文保联盟”）在国家文物局指导下于2012年成立，集聚了国内重点文博单位和高校院所、科技企业，如故宫博物院、上海博物馆、上海大学、华为、中兴通讯等成员单位数十家，中科院上海高等研究院为联盟理事长单位。文保联盟致力于对接行业应用需求和产业化发展，搭建文物保护科技产学研用平台，是服务于文博领域的技术合作、成果转化、应用创新、资源整合的全国性战略合作组织。



万达信息股份有限公司

万达信息股份有限公司（简称“万达信息”，股票代码300168）是国内领先的大型科技型上市企业，以“智慧中国”为己任，始终致力于成为智慧城市的领军企业。在市民云、健康云、教育云、公共文化与文化创意等方面长期处于行业领军地位。公司现有研发人员6000余人，全国32家分公司，在医疗健康、文化教育、科技服务、电子政务等领域建立了多个行业信息化标杆，服务范围覆盖全国数十个城市，具备CMMI5、国家计算机系统集成和展览展示双一级资质，具有上海博物馆、上海科技馆、上海图书馆、上海自然博物馆、上海（中国）航海博物馆、湖南省博物馆、山西博物院、金沙遗址博物馆、天津自然博物馆等智慧化建设案例。

万达信息联合上海设计之都促进中心（联合国教科文组织“创意城市”）成立上海设计之都文化保护与创新中心，通过链接意大利、英国等海外文化创意资源，加强国内各省市间的互动协作，建立文化保护与传承、文化创意与科技创新的双创基地。

指导单位

上海市教卫党委 上海高校博物馆育人联盟

编印单位 上海大学

发送对象 国内文博单位

印刷单位 上海艾登印刷有限公司

印刷日期 (出版日期) 2020年9月30日

印数 1200册

主编 李明斌

执行主编 郭 骥

副主编

刘志强 杨晓飞 童 茵 罗志伟

编委会委员

葛 菁 顾洁燕 刘 健 陆 铭

邱 克 陶飞亚 肖福寿 许华虎

责任编辑 郁 慧

图文排版 谭 茜

设计 上海金脉美术设计有限公司

《博物馆·新科技》编辑部

地址：上海市宝山区上大路99号 / 南陈路333号

上海大学博物馆

邮编：200444

电话/传真：+86-021-6613 3465

电子邮件：museum@oa.shu.edu.cn

网址：museum.shu.edu.cn

版权说明

本刊刊登的文章均经作者/译者授权

如需转载，请联系本刊编辑部

目录**趋势研究**

趋势观察 2020

2

创新应用

2020年度缪斯奖 (MUSE) 获得者

30

2020年度美术馆、图书馆、档案馆和博物馆创新奖 (GLAMi) 获得者

40

第六届全国十佳文博技术产品及服务奖

50

教育与新科技

2020年度国际博协大学博物馆与藏品委员会奖项获得者

60

专家新视野

使命与角色：关于博物馆信息化工作的几点思考

64

译文词汇对照表

70

封面图片：深圳博物馆



趋势观察 2020

今年的《趋势观察 2019》(特别版) (*Trends Watch*), 即财务可持续性发展趋势的专题报告, 将向大家介绍影响传统收入来源的各种情况, 以及博物馆业界为弥补收入损失而做出的创新与探索。本文的各个章节围绕收入

来源展开, 即博物馆的四大主要收入: 营业收入 (earned revenue)、慈善捐款 (charitable contributions)、政府资助 (government funding) 和资本收益 (capital, 包括金融投资收益)。



美国博物馆联盟 / 文
何晖 / 摘译

需要预先指出的是，上述分类主要基于美国的会计和税收制度，因此并不一定完全准确且可能具有误导性。谈及收入，我们首先要搞清楚的就是谁能够给钱，以及对方想要什么作为回报？表面上看，营业收入是最容易理解的：卖方能按一定价格提供买方想要的某件物品（包括实物或服务），而买方在对比市场价格之后也愿意按照卖方的定价购买这件物品。但是，事情往往不像看起来这么简单。消费者可能由于喜欢某个非营利组织而更愿意通过其购买商品，甚至不惜为此付出更多的金钱。在前述情况下，表面看起来很简单的买卖交易就有了一点捐赠的意味。相对应的，如果慈善捐款的出资人希望自己的名字出现在建筑物的显著位置上，那么所谓的捐赠也就有了名誉交易的意味。综上，前述分类并不完善，但考虑到财务数据解读等需要，本文还是采用这四项分类。



《趋势观察2020》

大多数非营利的私人博物馆都需同时依靠上述四种收入来源。在美国博物馆联盟（American Alliance of Museums, AAM）开展的一项调查（2017 博物馆董事会领导力调查）中，受访博物馆报告的收入中，营业收入和慈善捐款分别占三分之一左右，而政府资助和投资收入的占比稍低一些，分别为 19% 和 11%。

人们普遍认为，与过度依赖一种收入来源相比，上述组合式的收入结构要更加稳定，抗风险的能力也更强。这种说法适用于大多数情况。但是在 2007 年的次贷危机中，所有这四种收入来源都受到了金融崩溃的严重冲击，说明仅凭收入多样化，还不足以保证博物馆的财务稳定。要做到这一点，博物馆需要持续做出改进，包括提升现有业务的财务表现以及尝试新的方法。财务创新存在着一定的风险，并有可能引发机构文化的重大改变。面对这些风险，某些博物馆可能需要借鉴他人的成功经验，才能有勇气做出改变。为此，本文将介绍一些在创收领域推出创新举措的机构。

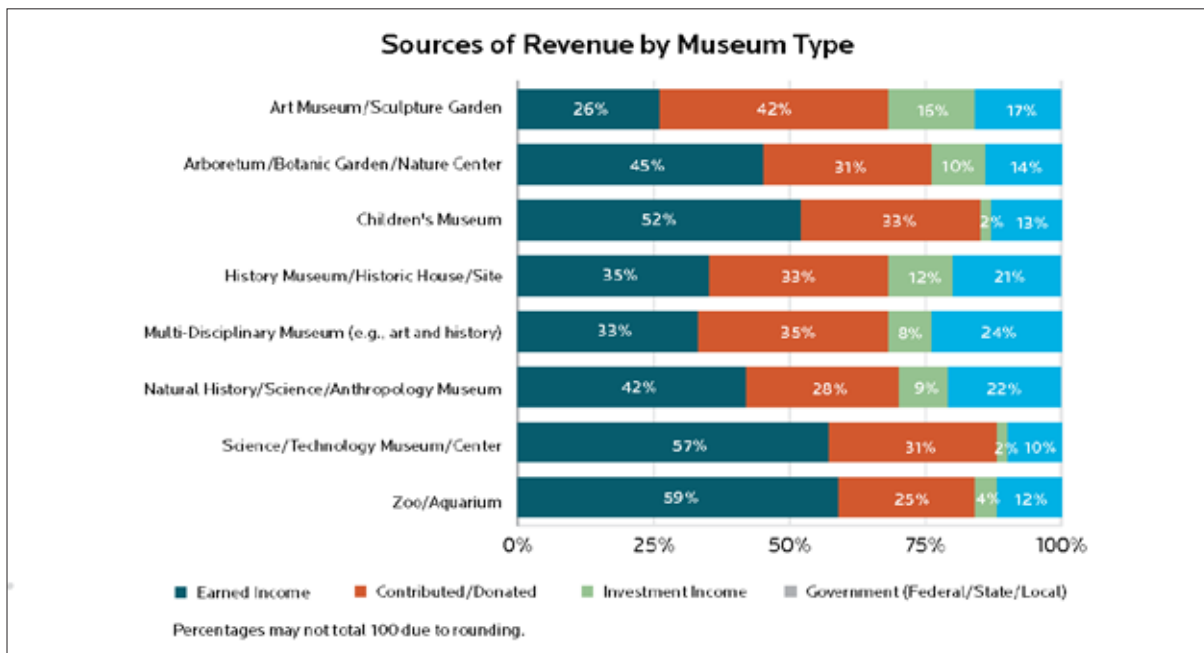
（1）非营利组织的营利化

“非营利是一种纳税身份，而非商业策略。”

很多人认为非营利组织不应追求利润，这种误解完全背离了事实的真相。非营利组织更应当追求利润，这样才能更好地完成自己的使命。公开上市的营利性公司会把利润让给股东，私人公司的老板可以将利润装进口袋（但也有很多人会将其用于开拓业务）。但是博物馆不一样，它们的利润可以用来降低服务门槛、拓展服务范围 and 渠道，以及提供更多待遇优厚且稳定的工作岗位。对于博物馆工作人员及其服务的人群而言，博物馆由于缺乏利润而穷困潦倒绝不是一件好事。因此，对于非营利的博物馆来说，要解决的问题并非是否应该追求利润，而是如何才能获得利润。

（2）收入影响组织行为

任何适合博物馆的良好收入规划，都应该考虑到收入来源会对机构的行为产生重大影响。举例来说，主要依赖营业收入的博物馆必须能够提供人们喜闻乐见的产品和服务，并通过提供这些东西获得支持其运营的收入。这就意味着这些博物馆可能需要避开有意义但主题晦涩且难以营销的展览项目，不能开展太多的学术讲座，而要更多考虑符合时尚潮流且更具活力的参观活动（例如由营利性公司 Museum Hack 设计的参观项目）。能为博物馆提供大笔资金的个人或私募基金，往往非常关注



各类博物馆的收入来源（数据源自2017年博物馆董事会领导力调查）

投入的金钱被用于何处，他们对此会有很明确的期望，而这些期望又将影响到博物馆的行动决策。政府资助能够帮助博物馆实现免费入场，但相关博物馆可能必须非常谨慎地处理任何可能使大量选民不快的政治争议问题或话题。在本文中，以每个收入来源为标题的章节都将探讨该收入来源对博物馆行为的影响，以及可能导致的一些冲突。

（3）关于支出的说明

本报告主要探讨博物馆的收入：包括收入的来源、传统收入源的弱点，还有创造新收入的机会等等。另一方面，与收入相对应的支出也同样值得深入探讨。当出现资金短缺时，很多非营利组织都会想尽办法削减成本。依靠节衣缩食获得的收支平衡或许可能维持数年，但没有一个机构能够仅凭缩减支出获得成功。只考虑当前的解决方案，更有可能对机构的长期财务能力造成损害。

仔细研究支出，就可以发现应该且可以停止哪些做法，例如旨在创收却没有实际创收的项目或活动。然而，停止这些做法往往伴随着牺牲员工的利益（裁员、停薪和减薪）。联盟在2008年金融危机后开展了为期三年的名为“困境与服务”（Service Despite Stress）的调查，结果发现博物馆行业基本维持了原有服务水平，业内教育项目的数量甚至有所增加。为了做到这一点，那段时

期博物馆普遍采取了四种方法来节省预算，其中的两个方法就是停止招聘新员工和更多地使用志愿者。裁员有时是不可避免的，但我们不应该一遇到资金问题，就首先想到裁员。对博物馆来说，员工是必不可少的核心资产，他们的价值可以和馆藏相媲美。尽管不拿工资的志愿者往往具有很高的工作热情，但要想维持原有的服务水平，就不能过量裁撤全职员工，否则剩下的员工会过度劳累，这将导致他们丧失工作能力和热情，甚至主动离职。而频繁的人员流动，其实会带来很高的成本。更换一名员工的平均成本就相当于他或她6至9个月的薪水总和，而这个数字甚至还未计入新人学习与培训的成本，以及失去老员工导致的知识和经验损失。事实上，看起来最为平和的裁员形式（提前退休和买断）却可能带来最严重的无形资产（即专业知识与经验）损失。

要想落实本报告提及的很多建议，每个博物馆都必须依赖成熟可靠的员工；要获得这样的员工，就必须重视员工并给予其必要的支持和培训。在这里，还想提出一个看起来不尽合理的建议，即在财务困难时期，机构更应加倍对员工的投资。因为博物馆的工作离不开员工，而他们的知识、创造力和奉献精神，能够帮助任何机构走出财务困境。

如何使用本报告

本报告旨在提供框架性的指导内容，博物馆可基于这些内容检验自身财务健康和设计实现财务成功的长期策略。除举例说明的趋势以外，本文还指出了识别变化的信号，并介绍了博物馆业界已经予以尝试（并获得成功）的全新创收方式。

每个机构都必须根据自身情况，找到合适的财务策略。过去、现在和未来都不会有任何适用于所有博物馆的商业模式。每家博物馆都有自己独特的历史乃至机遇。1930年代，阿切尔·亨廷顿（Archer Huntington）在纽波特纽斯（Newport News）创立海事博物馆（Maritime Museum）时，赠予了该馆10 000英亩的含煤土地。之后的数十年间，博物馆每年通过将煤矿租给煤炭公司可获得超过100万美元的收入，但千禧年之前所有这些煤矿都枯竭了。长期以来，Historic Waco基金通过两个节日（Brazos River Festival和Christmas on the Brazos，均由会员组织运营）就可以获得将近一半的营业收入。马山图克特·佩克特博物馆（Mashantucket Pequot Museum）的政府资助，则主要源自部落开办的赌场。以上这些及其特殊的收入策略，都是其他博物馆很难复制的。然而，并非所有收入策略都如此特别。完全可以效仿马西隆博物馆（Massillon Museum）通过精巧持续的游说，获得当地政府的资助；或者模仿哥伦布艺术博物馆（Columbus Museum of Art）邀请当地企业将场馆用作辅助工作空间，在获取直接收入的同时，还能引入宝贵的专业知识和能力。还可以效仿圣地亚哥自然历史博物馆（San Diego Natural History Museum），通过建立内部“风险基金”（venture fund）培养员工的企业家精神，鼓励他们帮助组织找到新的创收途径。本报告旨在拓展您的创收思考，并具体指导您建立能鼓励员工勇敢创新的机构文化。

本报告还可作为交流的工具。博物馆可以与员工和董事分享本报告，启发他们思考博物馆的财务前景，同时安排针对报告内容的探讨。上述过程既可以为战略规划提供有意义的见解，也可以用来得出更具体且随时可用的行动方案（例如提高员工的财务知识水平，或评估现有收入来源的弱点）。

许多博物馆非常依赖母公司和/或附属机构的财务支持。与这些公司或机构共享本报告，有助于双方更好

地就财务问题进行对话，并为找出协调一致的财务可持续性方法打下坚实的基础。

本期《趋势观察》中探讨的问题涉及博物馆所在社区、地方政府官员、会员和支持者。不了解博物馆资金结构的人会提出各种质疑（例如“为什么不这样做？”“为什么要放弃这个？”“为什么不免费提供……？”）。让捐赠者了解总体财务目标，或许可以激励他们为博物馆的新业务提供资金支持。帮助公众了解支持博物馆的资金组合，有助于大家共同努力找到免费入场的正确方案。您可以考虑定制有关博物馆财务的可持续策略和目标的定制化简报，并与主要利益相关者分享这些简报以及本报告。您可以根据自身需求，随意摘录本报告的章节内容。为此我们在发布本报告时，特意加入了知识共享授权（Creative Commons License）。唯一需要注意的是，摘录后请注明原始报告的版权方为美国博物馆联盟，并附上链接（aam-us.org）。

如果能通过更多更新的方法，来深入了解、重视博物馆的人群以及他们如何和为何重视博物馆，建立多样化的收入模式并获得足够运营资金的难度就会大幅度地降低。本报告的作用就在于启发思考、发散思维，并为后续对话打下基础。无论是大幅提升传统收入渠道的表现，还是找到新的可复制的创收方案，我都期望并相信您能帮助所在的博物馆获得更多的经济回报，并使其做出更多、更有意义的社会贡献。



营业收入

博物馆的营业收入是指出售产品或服务的收入。要获得这种收入，就需要让消费者感到提供的产品或服务值得购买。而且，由于营业收入产生自公众直接参与的商业交易，可以被视为衡量博物馆公共价值的重要指标。

博物馆的营业收入来源一般包括：

- 门票
- 会员费
- 空间出租
- 特别活动
- 餐饮服务，包括承办酒席
- 项目收入
- 特殊展览
- 馆内商店

这些只是正常的收入来源，博物馆获取营业收入的手段还有很多，其中一些并不常见（例如咨询服务），另外一些则更可视作离经叛道（例如以慈善名义从事博彩活动）。博物馆的大多数营业收入可以免税，但是某些与博物馆使命无关的商业活动的收入可能要缴纳无关业务收入税（Unrelated Business Income Tax, UBIT）。

1. 行为模式与冲突

依赖营业收入，会让博物馆成为“资本性非营利”（capitalist nonprofits）机构，具体表现包括迎合客户喜好、依据市场定价，以及通过各种手段变现有形和无形资产。

这些表现的影响可大可小。举例来说，高度依赖门票和观众消费收入的博物馆，可能会花费大量时间和金钱去选择更容易宣传或是明显更受欢迎的展品。

相对应的，这类博物馆可能会故意避开某些晦涩、不受欢迎，或有可能冒犯大批潜在观众的主题。

正如华莱士基金会（Wallace Foundation）所指出的，专注于营业收入，可能导致博物馆业务以观众为中心，这类似于很多成功的营利性公司秉持的“客户至上”理念。具有这种心态的博物馆会投入大量的时间、精力和金钱来打造舒适的参观体验，为此需要在方方面面为观众考虑，包括停车、一线服务、座位舒适度，以及餐饮质量和价格等等。这些做法本身并没有错，博物馆也应该为观众考虑。然而，一旦让客户满意成为一切财务规划的目标，那么人员、设施和培训的预算就可能成为被牺牲的对象。

优先考虑营业收入的一个潜在问题在于，博物馆



2017年，印第安纳波利斯儿童博物馆（Children's Museum of Indianapolis）开始推行浮动定价，允许提前购买门票的观众享受最高25%的优惠（照片来源：印第安纳波利斯儿童博物馆）

可能会过分关注能产生这种收入的活动。某些以获利为目的但与核心使命无关的活动（例如出租场馆供聚会使用，或在场馆内举办万圣节或节日灯会等活动）可能会过分占用员工的时间和精力，导致没有足够的资源用于完成博物馆的核心目标。某些此类活动还可能与公众参观相互冲突（例如植物园在花开高峰期将大量空间出租用于私人婚礼）。即使博物馆已经找到方法，让相关使命的资产产生营业收入，这些方法本身也可能会有意想不到的副作用。某些基于博物馆核心专业能力的商业服务（例如按照开发法规开展的保护性处理、考古评估或是抢救性发掘）或数字服务，都可能在获得成功的同时反噬博物馆自身。参加此类项目的工作人员可能会迫于压力，优先考虑有利可图的外部合同，而非博物馆本身的需求。对于博物馆而言，学会如何获取营业收入是好事，但不应该为获取这些收入而影响到自己的非营利性业务。

另外，突然获得大笔收入也可能带来风险。在博物馆界，最典型的例子就是某个展览突然的“爆红”，并由此带来大量客流和意外收入。处于这种情况下的博物馆往往会乐不思蜀，不但把多出的收入马上投入运营，还会将多出的客流计入未来的预算计划。但是，那些循热潮而来的观众通常不会成为回头客。事实上，由于热门项目吸引了很多只是偶尔来访的观众，这些项目结束后的客流往往甚至不如平时。面对这样的情况，博物馆迫切希望找到下一个“爆点”，但这种事情多半是可遇而不可求的。

除了营业收入会对单个博物馆产生影响以外，我们还需要考虑“非营利性机构营利化”（profitable nonprofits）对整个博物馆行业的影响。假如营业收入成为很多博物馆的主要营业收入，是否所有的博物馆都应该遵循这个潮流？而且，有越来越多的营利性公司也开始提供类似博物馆的体验，案例包括以博物馆为主题的酒店和冰激凌博物馆（Museum of Ice Cream, MoIC）等等。如果在公众看来，这些营利性的实体在定位上完全可以取代传统的非营利性博物馆，那么无论是公众还是决策者，都会质疑博物馆是否还应继续依赖非营利性的身份所带来的支持？类似的情况已经在医疗保健行业发生，如今营利性与非营利性医院之间的界线已经愈发模糊，尤其是非营利性医院还纷纷为实现最低利润而大幅缩减，影响到其公共服务的功能。

2. 变革的动力

对博物馆来说，有观众到访，是获取任何营业收入的前提。即使是免费开放的博物馆，也可以通过出售食品或商品获利，而且到访的普通观众还可能成为付费会员。然而，就如何使用时间和金钱来说，当今的消费者面临的选择比以往都要多。博物馆的最大竞争者是新老技术的组合，其中的新技术是指大量在线数字娱乐与信息平台，而老技术则是每个人家里的沙发或床。研究人员科琳·迪伦施耐德（Colleen Dilenschneider）发现，人们之所以不去博物馆，其主要原因之一是他们更愿意做其他的事情，而这种“其他事情”往往就是“宅在家里”。疾病预防控制中心的最新研究表明，每个美国人平均每天有超过5个小时的空闲时间（且任何社会、经济或种族子群体的平均值都不会明显低于这一数字），而这5个小时中的绝大部分都变成了“屏幕时间”（即观看电视、电影和使用数字设备）。

另一方面，也有人开始提倡发展“体验经济”（experience economy），即强调购买事物带来的体验而非事物本身，看重现实生活而非屏幕时间。千禧年后出生的人群中，有78%的人在消费时更注重现场体验而非具体的产品或功能，同时他们还在不断追求新的事物。博物馆在现场体验方面具有很大优势——这里有真实的展品和郑重庄严的现场布置，有助于激发源自内心的敬仰，并让孩子成为终身的博物馆迷。当然，要发挥这种优势，博物馆需要学会迎合儿童（或带着婴儿的父母）以及喜爱拍照、在社交媒体分享体验和开展各种社交活动的人群，他们的参观表现肯定有别于安静虔诚的传统观众。

良知消费主义（ethical consumerism）的兴起可能是给博物馆带来赢得市场竞争优势的机会。随着越来越多人开始意识到自己的购买选择可能产生连锁反应，声誉更好的博物馆有机会胜过处于同一行业的营利性公司。在有选择的情况下，人们有可能更愿意从非营利机构而不是营利性机构购买商品，毕竟前者能让他们感到自己支持了一项“善举”。在消费者看来，博物馆销售的商品可能更值得信任，并且也体现出可持续性、社会正义和公平劳动等道德原则。但是，要发挥上述优势，博物馆就必须让公众注意自己的非营利性身份（而某些竞争对手不是），采取符合受众价值观的做法，并让公众知道自己有能力和意愿坚守道德底线。

最后一点则与博物馆自身的品牌价值有关。在过去的几十年里，“博物馆”一词的人气经历了大起大落。曾经有一段时间，每一家新博物馆都竭尽全力避免称自己为“博物馆”。然而如今，却有越来越多成功的营利性公司认为加上“博物馆”这个名号有助于提升自己的价值。例如冰激凌博物馆其实就是一套沉浸式游戏装置，其宗旨是让观众创作适合 Instagram 的有趣图片。由于人气居高不下，原价 38 美元的博物馆门票在转售市场的标价一度高达 125 美元。博物馆目前已经获得了足够的资金在洛杉矶、旧金山和迈阿密开设分店，其最近的估值已达两亿美元。



印第安纳波利斯动物园 (Indianapolis Zoo) 网站上展示的预计到访客流和预购门票价格

3. 优化调整

某些时候，博物馆还可以利用新的工具和技术来大幅提升门票和商品销售等传统营业收入渠道的表现。下文将介绍部分博物馆用来提升传统营业收入源表现的两种方法。

(1) 数据分析 (Data Analytics)

媒体经常宣传“数据是新时代的石油” (data is the new oil)。基于“数据即资源” (data-as-a-resource) 理念的大部分获利项目，都是在帮助机构收集分析与绩效相关的信息，并从中寻找出提高利润的方法。博物馆还可以通过自己的网站和销售网络 (门票、项目、会员费、商店和餐饮服务) 以及数字信标系统 (用于跟踪观众的行动路线) 来收集与观众有关的高价值数据。除此之外，博物馆还可以挖掘外网数据来了解可能影响其绩效的各种因素，包括天气、交通情况、学期时间和存在竞争性的地方活动等。

(2) 浮动定价 (Variable Pricing)

很多博物馆希望通过低价门票吸引更多观众前来，但又担心这会导致入不敷出。其实大可不必陷入这种两难困境，毕竟有些观众可能愿意并有能力承担比门票定价更高的参观成本。随着相关算法的不断进步，如今已经可以创建各种按需求定价的方法和方案，具体包括预购定价 (即为提前购买者提供折扣并保证后续不会降价)、动态定价 (根据实时数据调整价格) 以及贩卖各种限时和限量的特别入场权限。精通数据的机构还可以针对不同群体提供不同的价格，做到这一点需要基于受众的人口统计数据预测分析其支付意愿，但这种做法并不光彩，在某些情况下甚至是非法的。

动态定价在航空、拼车服务或酒店行业非常常见。迪士尼主题公园近期也开始引入浮动定价，根据“闲时”“正常”和“高峰”三个时间段按一定比例调整其门票价格。博物馆也开始效仿这些行业，使用历史客流数据来预测需求并设置相应的价格。这种做法能让精打细算的观众有更实惠的选择，同时还有助于避免高峰期过度拥挤和闲时无人问津的情况。此外，动态定价也有助于让博物馆获得稳定的收入，可以根据预订情况调整营销策略，并避免因错估需求而导致定价过低。动态定价并不能让所有人满意，有人认为这就是变相的价格欺诈，清楚地解释价格设定的理由，将有助于缓解人们的疑虑。



新当代艺术博物馆（New Museum）的“新公司”（NEW INC）项目，为其会员提供为期12个月的业务培训计划，并为这个项目配置了面积达8 000平方英尺（约750平方米）的专用办公室、工作室、社交和演示空间（照片来源：NEW INC）

4. 新兴领域

任何一个传统收入来源都有所谓“平台期”（plateau），即达到某个平衡点之后进一步提升其财务表现的成本将高于回报。一旦发生这种情况，要想获得更多收益就必须跳出传统框架并试验其他能让博物馆资产产生收入的方法。下文将介绍某些博物馆在不违背使命的情况下创造新收入来源的三种方式。

（1）孵化基地（Incubators）/ 共享工作空间（coworking spaces）

共享工作空间的市场规模正在持续提升。与2018—2019年度相比，美国共享工作空间的营业额增长了近30%。创业加速器和企业孵化器（集中培育新兴企业的计划）的数量也在上升。博物馆在上述市场上均具有竞争优势，毕竟其本身就是很有韵味的工作空间。如能汇聚来自各个领域的精英人才，博物馆完全可以成为充满活力和创造力的协同工作空间。尽管这两个市场的潜力不是太高，但博物馆可以在相关领域有非常出彩的表现。

（2）博物馆充当媒体渠道

互联网已经完全颠覆了传统媒体模式，大量面向流行和小众市场的内容提供商应运而生。消费者报

告（Consumer Reports）的“最佳流媒体频道”（best streaming media channels）页面包含多达数十个频道。任何希望尝试非主流在线媒体的用户都能找到自己喜欢的内容。不论是意大利奶奶的面食烹饪，还是高质量的原创科幻动画（关注 Rooster Teeth Productions 并通过 Patreon 支持该频道），只需登录 YouTube 等平台一定能找到它们。在这个领域，很多博物馆目前主要通过授权使用图片获得收入。然而，随着数字内容免费的呼声逐渐高涨，博物馆也可尝试利用专业技能创造更高价值的数字内容，或是创建自己的媒体频道。

（3）博物馆酒店

据调查，有72%的美国人乐于在“非艺术”（non-art）的场馆里欣赏艺术作品，同时也有越来越多的酒店为了迎合文化旅游者，而宣称自己能提供博物馆一样的体验。高端酒店品牌 21c Museum Hotels 就在其酒店内部陈列各种当代艺术品，入住酒店的客人均可随时免费观赏。这家连锁酒店由慈善家和艺术品收藏者劳拉·李·布朗（Laura Lee Brown）和史蒂夫·威尔逊（Steve Wilson）于2006年创立，在开设了8家分店后，于2018年被雅高酒店集团（AccorHotels）以5 100万美元的价格收购。另一酒店品牌 Denver 则主推 ART（艺术）主题，并宣

称其每个楼层都陈列有“值得收藏的作品”，其中有的作品是专门为酒店制作的。与这些酒店类似，即将在达拉斯开业的 Halls Arts Hotel 也宣称能为客人提供身临其境的艺术体验。而位于密尔沃基（Milwaukee）的圣凯特艺术酒店（Saint Kate-The Arts Hotel）更是宣称是“由艺术家打造”和“为艺术家而建”的酒店。除了邀请当地艺术家装饰其部分房间以外，酒店还将其利润的一部分捐赠给当地艺术组织。提供沉浸式艺术体验的 Meow Wolf（本身就在与博物馆竞争观众）也已宣布，将在菲尼克斯（Phoenix）市中心开设一家拥有 400 个房间（包括由当地艺术家设计的房间）的酒店和娱乐综合设施。

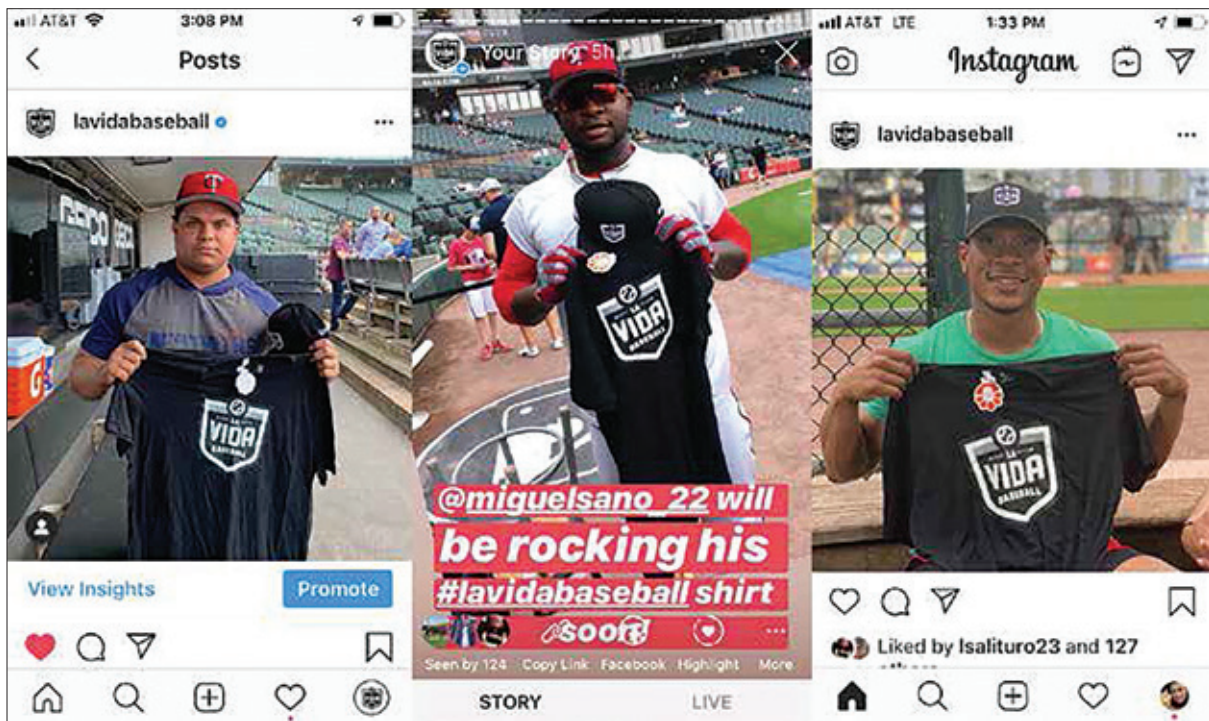
美国有 76% 的休闲旅行者会参与与文化或文明传承有关的活动，其中就包括参观博物馆。同其他休闲旅行者相比，这些人的平均花费要高出 60%。尽管当地的博物馆可能是文化旅游背后的主要推动力，但由之产生的大部分收入都流入了营利性的酒店及其附属餐厅。博物馆需要想办法获得更多文化旅游收入（在其自身就是文化旅游目的地时更应如此）。

5. 未来的潮流

最后，本章还将介绍一个可供博物馆探索的潜在收入来源。尽管已经有迹可循，但目前还无法确定该收入源何时能成为现实（十年、二十年甚至更长时间）。

区块链（Blockchain）是一种存储数字交易记录的技术，其最广为人知的应用就是创造比特币或以太坊等数字货币，包括可追踪的货币交易。然而，区块链中的数字分类账可以记录任何东西的交易，包括数字内容和实物。人们普遍认为区块链同时具有私密性和公开性，即在通过数字加密技术确保数据安全且不可篡改的情况下，在分布式和分散式网络共享相关记录和数据（这听起来有些复杂，事实也确实如此）。

区块链的一大特色就是其支持创建智能合约，一种在约定条件达成后自动执行（确保无人可以反悔）用户间支付交易的计算机程序。对于博物馆来说，可通过以下方法创造基于智能合约的长期收入：创建并向公众出售在区块链上注册的数字藏品（包括实际藏品的复制品或衍生品），再通过与之关联的智能合约，在每次藏品



国家棒球名人堂（National Baseball Hall of Fame）与 TeamWorks Media 携手创立的“La Vida Baseball”活动，每月都吸引了超过 1 000 万的美国拉丁裔棒球迷参与（照片来源：La Vida Baseball）



美国斯特朗国家玩具博物馆（Strong National Museum of Play）周边建设的“游戏社区”（Neighborhood of Play），其中包括一家拥有125间客房和博物馆主题设计元素的新酒店（图片来源：CJS Architects）

被倒手时获得一定的抽成。通过这种方法，博物馆除了获得首次销售收益以外，还可以在后续的每一次藏品交易中获益。另外，智能合约也可用于创造新的慈善捐款形式，即提供藏品的艺术家或私人收藏家通过智能合约，规定后续每次交易该藏品时都需向博物馆支付一定比例的抽成。

6. 免费还是收费？

“天下没有完全免费的博物馆。区别只在于由谁来买单而已。”——理查德·埃文斯（Richard Evans），比米什博物馆（Beamish Museum）

无论业内或是业外，很多人都认为博物馆应该免费（通常是指免费入场）。除认定博物馆属于免费公共资源的传统思维以外，人们希望博物馆免费的另一个原因是不希望经济成本成为参观博物馆的障碍，即艺术和文化欣赏不应成为富人的特权。

然而，免去门票费用就能让更多的美国公众走入博物馆吗？根据博物馆联盟提供的数据，有37%的博物馆是完全免费的（或只是探讨过收费的可能）；剩余的几乎所有的博物馆也会提供优惠门票，或在特定时段免费开放。尽管所有人都有机会免费参观博物馆，但博物馆的观众统计指标依然偏向白人以及受过良好教育且生活富足的人群。对于这个问题，艺术智库 CreateEquity 的工作人员在深入研究不同来源（包括“公众艺术活动

参与度调查”和“综合社会调查”）的调查数据后得出的结论是，“仅是提供免费入场，不足以确保艺术机构能吸引来自各个社会经济阶层的人群。”IMPACTS 的研究人员科琳·迪伦施耐德也赞同上述观点。她还指出，有研究表明经济成本在所有阻碍客流的原因中仅排在第14位。

在对比了收费和免费博物馆观众量的统计数据后，迪伦施耐德发现这两组观众在家庭收入、年龄、种族/文化方面没有统计学上的区别。她对此的解释是，免费入场的作用仅仅是让同一群人更经常地参观博物馆而已。另外，免费入场本身也有弊端。迪伦施耐德在总结了自己的研究后指出：“人们更喜欢前往付费而非免费的博物馆；他们普遍认为收费的文化机构是物有所值的，而免费的博物馆往往无法让他们感到满意！”

支持博物馆免费的人会说，门票收入仅占博物馆收入的一小部分。这个说法适用于大部分博物馆，但除了门票收入以外，免费入场还可能带来其他的财务影响，比如以会员免费入场为卖点的博物馆就损失了会费收入，而且如果有免费入场带来的大量客流，还会导致维护、人员配备和设施成本的上升。免费的博物馆通常需要依赖企业支持或慈善捐款，但这些支持者也可能顾虑自己的支持会带来怎样的长期影响。免费入场是否可能导致观众认为博物馆没有价值？没有能力取消门票但处于同一领域的博物馆，又该何去何从呢？

善款收入

慈善捐款（可能有其他各种不同名称，如慈善捐助、公共捐助或私人捐助）收入，是指个人、基金会或企业向非营利性博物馆提供的捐款。

1. 行为模式与冲突

对于博物馆而言，慈善捐赠的作用在于弥补自身服务和运营成本中公众不愿承担的部分。所有非营利机构都希望获得无限制的捐赠，这些捐赠能给予其自由，使之敢于求精求异和接触具有争议性的话题（而不必担心影响客流）。但这样的捐赠不可能是完全无理由的，毕竟没有人会向一个自己讨厌的机构捐款。学者露丝·麦坎布里奇（Ruth McCambridge）和莱斯特·萨拉蒙（Lester M. Salamon）已经指出，慈善资助可能导致非营利性的机构不再关注用户，而一旦捐款枯竭，这些机构很容易崩溃。

无论如何，真正的“无限制捐赠”（unrestricted giving）已经愈发稀有，如今有越来越多的个人捐助者（无

论其捐款多少）对捐款的用途和宗旨有着明确的期望（即钱被用于何处，以及能带来哪些改变）。与个人捐助者类似，基金会也同样希望自己的资金能够发挥特定的作用，并且会有选择地提供资助。可以看出，如果博物馆非常希望获得捐款，那么捐助者和相关项目人士的利益以及他们关心的问题，将对博物馆的行为产生很大的影响。

甚至博物馆创始人的捐赠也有其局限性。即使创始人很富有，其创建的博物馆在一段时间后也可能无法控制决定自身存续的关键要素（比如地点、建筑和业务重点）。而且很少有博物馆能完全依靠捐赠存续，因为就连财力雄厚的遗产捐赠基金也可能受到市场波动和错误决策的冲击。

某些捐款带来的“免费”还可能影响非营利机构开发其他的收入来源。有些博物馆会在个人或公司的支持下限时取消门票。然而一旦支持的资金用尽，这家博物馆还能顺利收取门票吗？那些位于同一个社区但没有能力取消门票的博物馆又该何去何从？



“Party Arty 2019”活动的参与者，这项活动是“青年艺术之友”（Young Friends of Art）项目最高规格的筹款活动（照片来源：纳尔逊-阿特金斯艺术博物馆）



威克斯维尔遗产中心（Weeksville Heritage Center）2019年通过众筹获得了263 000美元，这笔钱将用于保护的遗址是内战前美国最大的自由黑人社区之一（图片来源：威克斯维尔遗产中心）

2. 变革的动力

技术的进步，以及经济和文化领域的发展趋势，正在微观和宏观两个层面重塑慈善事业。随着科技公司的崛起，美国的财富重心也从东部转移到了西海岸。如今捐款的目标和方式都要远远多于从前。面对新的环境，艺术和文化机构/博物馆未必还能维持自己在慈善捐款领域的地位。总体而言，鉴于各种力量在推动着慈善事业的变革，非营利机构也将有机会获得新形式的捐赠，但想抓住这些机会，可能需要完全改变以往的行为模式。

（1）税收政策

在慈善捐赠领域，2017年通过的《减税与就业法案》（*Tax Cuts and Jobs Act*）是最新且影响最大的干扰因素。首先，法案降低了捐赠的经济动机，因为个人所得税税率的降低，意味着通过捐款节省的税款比之前更少。由于州和地方税收对逐项扣除额的限制以及其他原因，法案新设定的更高标准扣除额显得非常具有吸引力。法案还将已注册地产的免税额提升了一倍（个人为1 100万美元，夫妻为2 200万美元），这样一来，很多富裕的家庭可能不会再为避税而选择遗产捐赠。据国会税收联合委员会（Congressional Joint Committee of Taxation）预测，

法案会将使用分项抵税的纳税人比例从33%降低到5%，由此导致每年的捐款额减少130亿至200亿美元。尽管目前法案才推出不久，但已经可以明显看出将对整个慈善捐赠领域带来非常深远的影响。

（2）捐赠的总体态势与非营利行业的成长

2018年美国的慈善捐款总额为4 277.1亿美元，这个数字在所有年份中可以排到第二位。但是，如果计入通货膨胀的影响，这一年度的实际捐款值是在下降的。实际捐款额有所增长的，仅有国际事务、环境和动物这三个领域。在所有的4 277.1亿美元中，有5%（即195亿美元）流入了艺术、文化和人文科学领域。并且如果计入通胀的影响，这三个领域获得实际捐款额的年同比还下降了2%甚至更多。美国艺术协会（Americans for the Arts）指出，2018年的唯一亮点是企业捐赠，其实际总额提升了2.9%（已计入通胀）。另一方面，每家机构能够分得的慈善资金比例也在不断降低，因为在过去的50年间，依赖慈善捐款的非营利机构的数量一致在稳步增长：同1995年相比，501(c)3非营利性机构（该名称适用于大多数私人非营利性博物馆）的数量已提升了超过两倍。



阴道博物馆（Vagina Museum）于2019年开展了一项大胆而迷人的“#回馈星期二”（#GivingTuesday）活动

（3）捐款方式

通过网上捐款的人数正在不断上升。作为一种捐赠形式，网上捐款的规模已连续十几年有两位数的高速增长（最近才有所放缓）。根据布莱克鲍德研究所（Blackbaud Institute）的报告，2019年艺术和文化机构筹款总额的10%左右来自网上捐赠。2018年这些机构获得的赠款中，有近四分之一是通过移动设备发送的。

除了带来赠款以外，在线捐赠的意义还在于能够培养新一代的捐赠者。由基督教青年会（YMCA）委托开展的一项最新研究表明，18至38岁的捐赠者中有近一半是通过社交媒体找到捐赠目标。这一发现表明，基于数字化技术的开发工作能发挥出非常重要的作用。然而，目前的很多博物馆中，数字与社交媒体开发仍然是两个相互独立的部门，双方的人员也很难通力协作。目前已经有机构开始将负责开发、营销和沟通的人员（甚至包括一线员工和接待人员）整合到一个部门，如果能在其中加入负责数字通信的人员，应该能起到更好的效果。

在美国，捐赠人建议基金（donor-advised funds, DAF）是增长速度最快的一个捐款工具。使用这个工具捐款，能在直接获得税收优惠的同时，延迟实际捐款的日期。目前DAF基金的数额已经达到私人基金的五倍，其合计价值已经超过1000亿美元。许多金融机构将DAF作为服务项目，而慈善和非营利机构则将其视为招揽捐赠者的工具。DAF的繁荣还推动了社区基金会的发展。不过也有人质疑DAF，认为使用DAF捐赠的人很可能是为了获得税收优惠而不是特别喜欢捐赠的目标或赞同其使命。斯坦福大学教授兼慈善家罗伯·赖希（Rob Reich）更是将DAF称为“一种储存慈善资产的手段”和“吞噬美国慈善事业的外来物种”。

（4）捐款人及其捐款宗旨

深入研究慈善捐赠的数据，就能发现高额捐赠者的数量增长迅速。2018年是过去50年来第一次只有不到70%的公众有慈善捐款行为。个人捐款仍然能占到捐款总额的68%，但其中来自高额捐赠者的比例也在不断提升。这类高额捐赠者中，很多都是在技术行业赚钱且尚处于财富积累阶段的年轻人。据咨询机构Wealth-X估计，在美国，个人捐赠的20%至30%来自净资产超过3000万美元的超级富豪。2017年，捐赠额最高的50名捐赠者合计捐助了147亿美元，其中的三分之二流入了各种基金会和捐赠人建议基金。

在如今这个人人追求影响力的时代，越来越多的捐赠者和基金会希望自己的资助能够带来明显的改变。某些出资人更希望获得巨大的影响力，也就是彻底解决某些大问题而非仅仅带来微小的进步。比方说，由麦克阿瑟基金会（MacArthur Foundation）举办，目前已进入第二轮的100 & Change竞赛的奖池高达1亿美元，其目标是奖励能“切实解决当代关键问题”的项目。由布利吉斯潘集团（Bridgespan Group）资助，以TED为舞台的“壮志”（Audacious）项目的宗旨，就是筹集大量资金来支持“有志于应对全球最严重和最紧迫挑战的社会企业家和非营利机构领导人”。埃德娜·麦康奈尔·克拉克基金会于2016年推出的“蓝色子午线”（Blue Meridian）项目也在拓展资本（目前已达17亿美元），以求找到和资助“能解决困扰数百万美国人的代际贫困循环且具有可扩展性的方案”。

上述慈善事业的变化趋势，对于博物馆行业而言是不利的。相对于年长者，年轻的亿万富翁为艺术事业捐款的可能性要更低。新一代的慈善家，尤其是其中的企业家可能会认为传统机构效率低下，由此转而支持那些更具灵活性和创新性的事业。并且，博物馆行业对社会或环境的总体影响也很难量化和呈现。

（5）慈善文化的变革

一些新的慈善观念带来了新的慈善行为方式。“有效利他主义”（effective altruism）的拥护者，包括比尔·盖茨（Bill Gates，全球单人捐赠额最高的慈善家）认为，慈善家有义务管理自己的捐款并保证其公共效益的最大化，而这里的公共效益并不一定包含艺术和文化。这一哲学理论的开创者彼得·辛格（Peter Singer）指出，将本可以用来解决非洲河盲症（river blindness，即盘尾丝虫病）的钱款赠予博物馆，是一种不道德的行为。

就在慈善家忙于挑选捐助对象时，公众对他们的批评也愈发高涨。捐款已不再被视为纯粹的善举。美国原住民作家兼基金会官员埃德加·维兰纽瓦（Edgar Villeneuve）认为，传统的捐赠通常只会加强现有的权力结构而不能解决问题（包括收入不平等）的根本原因。2013年由斯坦福大学慈善与民间社会中心（Stanford Center on Philanthropy and Civil Society）组织的“重构善举”（ReCoding Good charrette）活动中，学者、基金会高管和非营利机构的支持者们纷纷表示，“在缺乏公共

问责制的情况下，基金会可能会参与不平等的政治影响力传播，并由此威胁到民主体制”。越来越多的人开始要求慈善基金会推行民主化慈善，剥离财富与权力，即赋予所处社区资金使用的决策权力。另外人们也开始愈发关注“脏钱捐赠”（toxic philanthropy）问题，质疑各种捐赠者的财富来源与道德立场。

从长远来看，有组织的宗教活动的减少也可能伤害到慈善事业。作为养成习惯性奉献的重要工具，宗教往往是个人参与慈善事业的引路人。相对于其他人，积极参与宗教活动的人会更经常和更多地地为各种世俗或宗教目标奉献自己的财富（据各种研究估计，经常参加教堂活动的美国人的平均捐款额，是非教会同胞的2至4倍）。基于《综合社会调查》（General Social Survey）数据开展的预测表明，到2030年，有30%至40%的美国人会成为无宗教信仰者。如果发生了这种情况，能否有其他的社会组织来弥补宗教退潮后的空缺，并承担起传播慈善价值观和习惯的任务？

3. 优化调整

由于提升传统筹款表现的很多策略基本上没有什么技术要求，规模很小的博物馆也可以尝试运用。但是这些策略所需花费的时间和精力，又是所有博物馆都缺乏的两种资源。

（1）问询和倾听

在最近针对澳大利亚艺术和文化机构进行的一项研究中，研究人员迪安娜·瓦尔加（Deanna Varga）和琳达·凯莉（Lynda Kelly）有一个令人惊讶的发现，即提升捐赠数额的最有效方法之一，就是请求会员和志愿者捐款。尽管这个方法足够简单直白，两位研究员还是发现许多机构并没有这样做，或者做得不够好。为了解决这个问题，凯莉和瓦尔加建议博物馆确定多个适合请求捐赠的时间点（例如进门时、活动期间和会员续费时间），并邀请所有会员参加筹款活动。两名研究人员指出，许多机构会将会员和捐赠者分开看待，但事实上所有会员都应当被视为潜在的捐赠者，而且有不少会员都认为缴纳会费就是在支持自己喜欢的博物馆（而不仅仅或根本就不是为了省下门票的费用）。对博物馆来说，最好的做法是将与（仅有交易动机的）会员的每次接触，都视为将其转变为（具有使命动机的）捐赠者的机会。

（2）个性化

为了做出有效的请求，博物馆需要了解其潜在的捐

赠者，包括他们的身份、价值观和需求。博物馆联盟开发与会员网络（Alliance's Development and Membership Network）主席唐娜·麦金尼斯（Donna McGinnis）通过观察发现，博物馆需要改变以关注高额捐赠者为主的传统做法，尽量培养更多的捐赠者，无论其捐款数额多少。IMPACTS 的研究人员科琳·迪伦施耐德发现，中小额捐赠者停止捐赠的三大原因，都与关系管理有关：1）缺乏认可；2）未被要求再次捐赠；3）不了解捐款被用于何处。

尽管使用传统沟通技巧（例如感谢信）就可以解决上述问题，通过技术实现的“批量定制”（mass customization）能够起到更好的效果。举例来说，数字营销领域的 A/B 测试就有助于找到最有效的（与潜在捐赠者）沟通的方法。很多博物馆正在使用客户或捐赠者关系管理软件（CRM 或 DRM）来汇总和分析销售点、网站、电子邮件和社交媒体等不同来源的海量数据。博物馆可以基于前述分析的结果，创建捐赠者、志愿者和观众的详细资料，再基于这些资料找到个性化交流的方法和机会，从而了解会员的长期价值。

（3）培养新一代捐赠者

就慈善捐赠而言，非营利机构不能指望新人换旧人。与以前的捐赠者相比，千禧一代捐赠的原因和理由都不一样，而且没有迹象表明他们会随着年龄增长而转变为传统捐赠者。比如说，年轻的捐赠者更喜欢宣称自己希望给世界带来有意义的改变（相形之下，年长的捐赠者更有可能说慈善事业符合其价值观，或是其重视和喜欢捐赠目标）。两类捐赠者的捐赠选择也能体现出上述理念的差异，其中“新一代”（Next Gen）捐赠者更喜欢支持动物福利、环境、公民权利和宣传项目，他们对艺术和文化项目的兴趣明显不如老一代的捐赠者。

许多博物馆都在积极培养新一代（通常是指 20 至 45 岁的人群）的捐赠者。他们采取的具体方法包括举办各种社交、讲座和联谊活动，邀请人们参观艺术家工作室或科学实验室，以及各种特别预告和其他仅限会员参加的活动。通过这些活动，博物馆可以向年轻人介绍捐赠的好处（例如地产规划），更广泛地传播“给予带来快乐”（joy of giving）的理念，并鼓励人们将博物馆视为可以帮助其实现善举的机构。



照片来源：纳尔逊-阿特金斯艺术博物馆（Nelson-Atkins Museum of Art）

4. 新兴领域

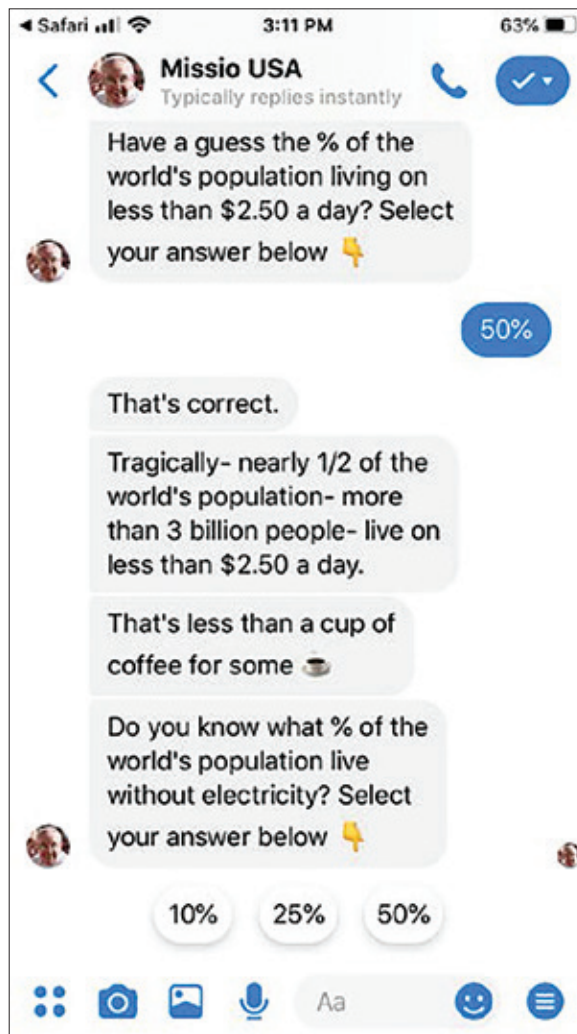
数字化筹款 (Digital Fundraising)

社交媒体的兴起，带来了全新筹款模式。其中点对点 (Peer-to-peer) 的筹款活动，其个性化程度与吸引力都非常高。通过包含现有粉丝的社交网络，非营利机构可以接触到原本并不了解的人群。2012年启动的“#回馈星期二” (#GivingTuesday) 项目，是一项旨在推动线上慈善捐赠的活动。去年，这项以感恩节一周为期限的活动，在启动当天就筹集到5.11亿美元。预计这项活动2019年的筹款总额 (包括线下捐赠) 可达19.7亿美元。此外，还有越来越多的非营利机构开始利用众筹网站 (诸如Kickstarter、IndieGoGo以及Facebook Fundraisers) 来获得捐款。

注意：众筹活动并不简单，也未必能取得成功。截至2019年12月，在Kickstarter平台只有37%的项目达到全部筹款目标，这些项目的平均筹款水平，也仅在6000美元左右。除了要持续进行宣传以外，众筹项目还必须保证资助者能够享受到实惠。几乎所有成功的众筹项目都要借助社交媒体网红的的影响力，例如菲尔德自然历史博物馆 (FMNH) Brain Scoop项目中的艾米莉·格拉斯丽 (Emily Graslie)，特斯拉博物馆 (Tesla Museum) 的众筹活动，也是在著名的幽默卡通网站Oatmeal加入后，才真正取得突破性进展。



2017年“BP or Not BP”运动人士在大英博物馆抗议该馆接受英国石油公司 (BP) 的赞助 (照片由Ron F拍摄)



梵蒂网的MissioBot是Facebook上Messenger的一个自动聊天机器人程序，可以与世界各地潜在的捐赠者进行互动

5. 未来的潮流

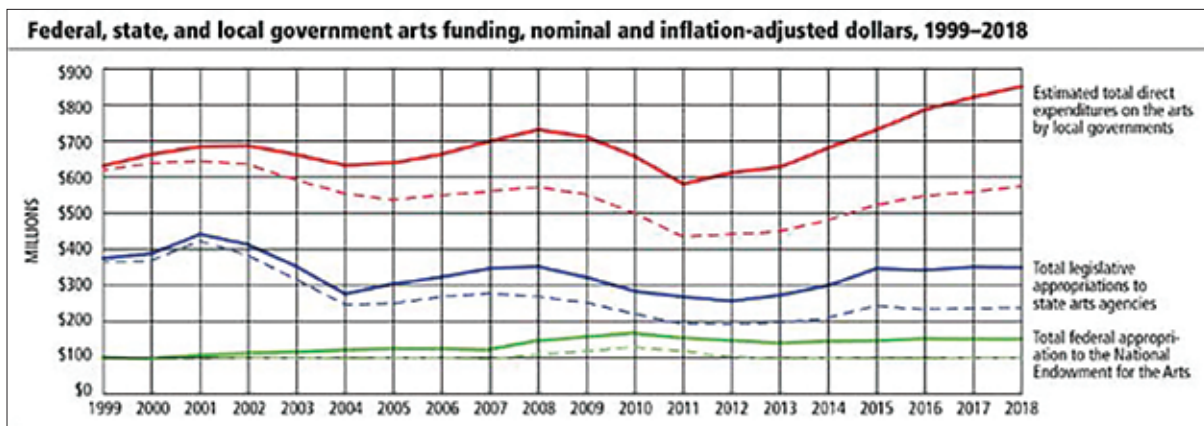
人工智能（Artificial Intelligence, AI）正在很多行业取代人工劳动，其中包括分析 X 光射线图像、撰写法律概要的精髓，以及划定潜在的高犯罪区域等技巧性工作。如今人工智能筹款应用也开始出现。克利夫兰诊所（Cleveland Clinic）过去需要两名全职员工负责将潜在的捐赠者推荐给发展专员。如今这项任务主要由人工智能执行，只需通过算法，即可向募捐人展示精选的潜在客户群体。

聊天机器人（Chatbots）是指通过电话或数字信息平台与人交谈的计算机程序。现在有些公司已经将聊天机器人部署在自己的网站上与潜在客户进行交流。2018 年梵蒂冈利用脸谱网（Facebook）的 Messenger 程序创建了 MissioBot，一个可以模仿教皇语音与用户交谈的机器程序。除了与世界各地的传教士一起祈祷以外，MissioBot 还能邀请用户为教会捐款。梵蒂冈甚至称其为“口袋版的教皇”。不少博物馆已经开始使用聊天机器人完成与观众互动的任务（从相对简单的寻

宝游戏到对未来的探讨等等）。将来博物馆可以更多地使用聊天机器人来叙述故事，培养潜在的捐赠者和募集捐款。

鉴于基金会和富有的捐赠人都希望能获得更高的影响力，目前已出现了专门针对特定问题，诸如被忽视的热带病（End 基金会）、奴隶问题（Freedom 基金会）和贫困问题（“蓝色子午线”项目）的汇集收入慈善基金（pooled philanthropic funds）。这类基金的目标是尽量汇聚更多的资金，以实现能够影响全球的变革。据布利吉斯潘集团估测，将这种汇集收入类基金转变为普通类资产，有可能刺激年度捐款额大幅提升约 50 亿美元。博物馆也可以学习这种方法，并尝试提高超富裕阶层的捐款额。

要做到这一点，博物馆必须想办法为自身工作确定可衡量目标。在其他领域提出各种响亮目标（例如照顾流浪者或消除小儿麻痹症）的情况下，文化组织也需要给出具有同等影响力的宗旨，例如培养人们的同情心或普及（基于博物馆的）学前教育。



来自“艺术资助”（Arts Funding）艺术赞助人的截屏



辛辛那提博物馆中心（Cincinnati Museum Center）成功游说当地政府同意用5年的销售税来修缮博物馆的馆址——建于1933年的火车站

6. 脏钱捐赠

当前公众非常重视财富的来源与流向，以及背后的道德问题。本报告的前一期对于“道德市场”（moral marketplace）的研究已经指出，即使是非营利性机构也要面对公众的道德考量。

Riot Girls（暴女）、BP or not BP（British Petroleum，英国石油公司）和 P.A.I.N（Parents Against Illicit Narcotics，反对非法麻醉品的家长）等运动组织，经常在全球各地抗议博物馆使用他们认为来源有问题的资金（即涉及石油裁决、成瘾性药物或边境防卫装备等的资金）。其他组织则批评博物馆与存在道德污点的人（即这些组织认

为财富来源、政治地位或行为存在问题的人）来往。由于某些被质疑的捐赠者也是博物馆董事会的成员，这些组织还会要求博物馆撤销这些人的董事身份。

儿童博物馆很早就已经意识到不应该与宣传垃圾食品或烟草的公司建立关系。自身使命涉及保护自然的博物馆也开始避免接受石油公司的资金。然而近年来，人们开始愈发关注博物馆收入相关的道德问题，博物馆在决策时需要考虑的问题也越来越多。鉴于上述情况，博物馆董事会成员和领导者们应当积极讨论敏感问题，并寻求共同的价值观，同时制定政策以明确可以接受哪些资金，以及何时应该终止联系。

政府资助

地方、州和联邦政府会通过多种方式为博物馆提供财政支持。具体而言，这些方式包括赠款、专项拨款、财产特别税（专用于特定目标的地方财产税）和社会服务费。本章探讨的政府资助不涉及本身为政府实体的博物馆（例如各州的历史学会）。

1. 行为模式与冲突

在许多人看来，博物馆属于公共事业，不仅应免费提供公众使用，还需要直接对公众负责。在这种思想框架下，博物馆被视为公共基础设施的一部分，其作用包括教育、维护公共空间和为公众创造福祉。很多博物馆的业内人士也希望其机构能够按照前述的原则运作。但是在美国，很少有非营利性私人博物馆能够从政府渠道获得运营所需的大部分资金，甚至很多直接“脱胎”自政府的博物馆也经常由于资金问题而求助于私募基金（例如史密森尼学会，其营业收入的三分之一都来自非政府渠道）。

政府支持不是完全没有条件的。受资助的博物馆往往需要注意敏感的政治话题，避免冒犯纳税人或他们选出的官员。有些时候前述思维还会转化为硬性规定，例如国会修订美国国家艺术基金（National Endowment of the Arts, NEA）所依据的法律时就规定，不得将该基金用于“促进、传播或生产（NEA）认为不适当的内容”。还有些时候，公众与选民也会给博物馆压力，比如美国国家航空航天博物馆（National Air and Space Museum）在展出艾诺拉·盖号轰炸机（Enola Gay）时，就因为顾及某些老兵团体的反对而主动撤下了有关广岛原子弹的讨论内容。与之类似的顾虑充斥着国家和地方各级。俄亥俄州马西隆博物馆（Massillon Museum）是一家主要依赖地方财产税的机构。其馆长亚历山德拉·库恩（Alexandra Coon）在未来博物馆中心（Center for the Future of Museums, CFM）的博客文章中指出，其博物馆在运作时总要兼顾各种敏感问题，包括地方橄榄球队的恩怨、21世纪初的社区问题，以及中国制造的商品（海外竞争严重打击了当地钢铁业）等等。



2019年博物馆宣传日当天，议员Suzanne Bonamici及其团队会见俄勒冈州的倡议人士（照片由Risdon Photography拍摄）

2. 变革的动力

目前并没有能够汇总所有政府资助数据的信息源。尽管如此,通过发掘各相关组织,包括美国博物馆联盟、美国艺术博物馆馆长协会(Association of Art Museum Directors)、艺术拨款促进会(Grantmakers in the Arts, GIA)的数据可以发现,就整体而言,数十年来政府的资助在博物馆营业收入中所占的百分比一直在下降。这种趋势表明,政府资助(计入通货膨胀的影响后)的实际金额在降低,而博物馆也更多地开始依赖其他的收入来源。

之所以政府的资助在降低,部分原因是很多州和地方政府的财政实力不如以往。在始于2007年中期的经济衰退期间,失业、工资和经济活跃度降低等问题,导致各州的税收收入减少了15%。

至2013年,美国的经济开始回升。然而,当年参加美国博物馆联盟年度博物馆经济状况调查的博物馆中,仍有约三分之一表示政府提供的资助在逐年减少。艺术拨款促进会的数据则表明,艺术机构能够获得的政府资助直至最近才开始恢复。经济危机期间这些机构能够获得的政府拨款和赠款缩水了近四分之一,而且恢复后的资助依然远远低于2001年的水平。

对于大部分美国城市来说,政府资助是仅次于财产税(同样受到经济衰退的影响)的第二大收入来源。因此州政府收入的减少,也意味着地方政府收入降低。即

使到了2014年,在大多数主要城市的收入都已达到或超过经济衰退前水平的情况下,用于关键政府服务(住房、社会服务、公共安全、教育)和艺术、文化领域的财政支出,依然没能完全恢复。

在联邦层面,美国国家人文基金(Endowment for the Humanities)和美国国家艺术基金(National Endowment for the Arts)的资金水平在过去十年中一直没有或仅有少量增长。同属一个系统但规模远小于这两家机构的美国博物馆与图书馆服务协会(Institute for Museum and Library Services, IMLS)能够获得的资助,在过去的三年里反而增长了近20%。这一点非常难得,因为在这三年间,政府甚至建议过停止为所有类似的机构提供资助。尽管最近一段时间政府很难得地批准了一些预算,但没有任何迹象表明,这些机构的规模在可预见的将来能够有任何显著的增长。

政府提供的资助在不断减少的同时,有些政府还试图从非营利机构获取更多的资金。很多州和地方政府一直在试图推行针对非营利组织的“免税物品税费代收”(Payments in Lieu of Taxes, PILOT)业务,目的就是抵消政府豁免其税费的损失。截至2012年,美国28个州中有至少218个地县已经开始推行代收业务,每年合计收缴的税款总额超过9200万美元。尽管这项政策主要针对的是大学和医院,但许多博物馆也必须缴纳这项税款。其他一些城市,地方政府则在尝试推行其他针对非营利组织的税收规定。2019年,罗德岛州立法机构提议对所有年客流量超过20000人次的娱乐休闲场所的门票征税,而非营利性的博物馆也是其目标之一。同样在罗德岛,文索基特镇(Woonsocket)的政府提出任何当前没有用于“非营利性目的”(nonprofit purposes)的非营利资产(包括因装修而关闭的建筑物),都需要缴税。

上述众多政府行为都是出于实际考虑——在面临财政压力时州和地方政府必须削减开支并找到新的收入来源。但除了实际考虑以外,这些行为也可能反映了人们对公共支出看法的长期变化趋势?自里根时代以来,有越来越多人开始支持“小政府”理念,与之相关的争论焦点包括政府资助的目标,文化类组织应该获得多少政府资助以及这些组织应该用获得的资助做些什么。与此同时,2007-2009年的经济衰退也可能完全颠覆了很多人长期以来对政府资助的态度。



加州博物馆协会与若干个加州州立机构、加州历史文化捐赠基金(CHE)合作设计了加州史努比车牌



法恩斯沃思艺术博物馆（Farnsworth Art Museum）使用新市场税收抵免资金（New Market Tax Credit）对其主体建筑进行翻新，并在屋顶上放置了Robert Indiana设计的EAT雕塑（1964）（照片来源：法恩斯沃思美术馆）

3. 优化调整

对于博物馆来说，获取更多政府资助的最简单和最有效的措施，就是将游说政府视为日常业务的一部分。为了能与当地官员建立关系，博物馆可以邀请他们参加活动，共同庆祝博物馆项目的成功，并通过分享各种故事表明博物馆能够提升当地居民的生活水平。另外还要关注地方、州和联邦政府的政策，并提醒政策制定者这些政策会对博物馆的核心工作产生怎样的影响。各博物馆还应当使用好博物馆联盟的宣传资源，包括阅读其发布的摘要和参与博物馆宣传日的活动。

博物馆可以请求纳税人通过 millages（分拨部分地方财产税支持博物馆的一种专用融资工具）提供支持。要做到这一点，博物馆需要说明自己获得直接公共资助的理由，通过有效的游说获得支持，并通过收集和共享数据与故事，证明其在获得资助后能够回馈社区。

位于同一个城市、州和地区的博物馆还可联合起来提高集体知名度，并争取到公共资助和支持。这类联盟的案例包括丹佛的科学和文化设施区（Scientific and Cultural Facilities District）、巴尔博亚公园文化伙伴（Balboa Park Cultural Partnership，圣地亚哥）和大费城文化联盟（Greater Philadelphia Cultural Alliance）。

政府补助领域也有其他渠道可供挖掘。在联邦层级，除了 NEA、NEH 和 IMLS 以外，还有另外 23 个拨款机构，包括美国国家科学基金会（National Science Foundation），国家公园管理局（National Park Service），美国国防、教育、内政和交通运输部（US Departments of Defense, Education, Interior, and Transportation），这些机构运行着 900 多个可以资助博物馆工作的项目。即使这些机构提供的资金中只有一小部分流向博物馆，所有资金累计后的总额也会很高，而具体到每家博物馆的补助也相当可观。

4. 新兴领域

美国公立学校的资金主要来自地方财税。大多数的州规定公立和委办学校按学生人数申请基本补助。有少数（但数量在不断上升）的博物馆开始建立和运营学校，以便在地方和州政府的资助下完成其教育使命。

在过去的十年里，个人和组织通过创建和签署在线请愿书的方式参与到倡导活动中来。其中最著名的网站 Change.org 报告说，有 196 个国家的 2 亿多人利用这个平台“在他们的社区中创造变革”。有些人质疑这种宣传活动的效果，并建议将时间和精力更好地用于相对传统的宣传形式上。在任何情况下，即使是一次成功的请



学生们在亨利·福特博物馆（Henry Ford Museum）的拉米餐厅（Lamy's Diner）中学习（照片来源：亨利·福特博物馆）

愿活动，也需要成为更大规模战略的一个部分，其中包括亲自宣传、沟通计划和有效的信息传递，以便在政策上发生真正的改变。

作为《社区更新税收减免法案》（*Community Renewal Tax Relief Act*）的一部分，2000年正式施行的“新市场税收抵免”（New Market Tax Credit, NMTTC）政策旨在刺激对低收入城市社区和农村社区的投资，并帮助其获得经济增长。

根据这项政策的规定，在指定社区对开发实体进行股权投资的人可以获得联邦所得税抵免，抵免额度最高不超过投资成本的39%，有效期为7年。位于前述指定社区的非营利组织可以利用“新市场税收抵免政策”获得利率很低的贷款，并利用借来的资金来资助促进社区的经济发展和创造就业机会。

5. 未来的潮流

社会影响力债券（Social impact bonds, SIB），又称“付费成功融资工具”或“社会福利债券”，是又一个面向社会福利专业机构的金融支持工具，而且这个工具有能很好地评估被支持机构工作的财务影响力。使用这

个工具需要实体（通常是地方、州或联邦机构）先提出某项社会利益目标，例如降低流浪人员的比例，减少重罪犯再次犯罪，或是降低辍学率等，再由有能力的服务提供商（通常是非营利组织）竞标完成目标的机会。这个工具背后的理论是，无论从经济角度还是社会角度来看，使用公共资金来预防提出的问题，都要好过忽视这些问题可能导致的短期和长期后果。完成竞标后，政府会招募希望获得财务和社会回报的投资人來提供启动资金。

获得启动资金后，服务提供商需要先进行试点，以检验其工作能力。如果政府实体对试点结果表示满意，就会按照适当比例回报投资者，并与服务商签订合同，之后就可以继续向其供资以支持其继续提供服务。自2010年首次发行至本文截稿时，已在25个国家/地区启动了137个SIB项目，筹集资金超过4.4亿美元。美国的大多数SIB项目主要用于减少累犯、无家可归者和改善公共卫生。尚不确定博物馆是否可以充当SIB合同中的服务提供商，但是鉴于博物馆具有实现社会变革的能力，未来或许可以通过SIB获得启动资金和持续资金流。

金融资本

本章探讨可产生收入（利息、股利和资本收益，其中一部分可计为博物馆的运营收入）的各类投资项目，以及可支持博物馆大规模升级基础设施的基金项目，具体包括：

（1）捐赠基金（Endowments）：这类博物馆投资项目的资金需要按照筹资时定下的条件使用，包括不可全部用完投资款项。此类限制可能是捐赠者提出的条件，也可能是募集资金时定下的规则。通常情况下，非营利机构可以使用这类基金产生的全部或部分利息，但不能支出其本金。此外，作为审慎的投资手段，这类基金应每年保留一定的利息，以确保其实际价值不会因为通货膨胀的影响而（随着时间推移）不断降低。这个策略也符合捐赠基金管理的目标，即维持基金的购买力。

捐赠基金条款也可用于规定其资金的使用方式。举例来说，捐赠者可以指定将基金的收益用来支持某个场馆，或是补偿免门票带来的损失。除非仍然在世的捐赠者自愿出具相关书面文书，或由非营利机构向法院申请

“力求近似原则”（Cy Pres）的判决，否则不得以任何形式取消或修改限制性捐赠基金的原始条款。

（2）暂 限 式 捐 赠 基 金（Temporarily restricted endowments）：根据赠款、捐款或活动的条款，可全部用于某项预设目标的资金。“限期捐赠基金”（即超过一定期限后可全部用完的资金）属于暂限式基金的变种。

（3）自 限 式 捐 赠 基 金（Voluntarily restricted endowments），又称“董事会指定基金”或“准捐赠基金”：即董事会指定用途的投资基金。董事会有权撤销指定用途，并将这类资金用于其他目的。这类基金的资金来源包括博物馆的营业收入（需存入银行）和不受限制的遗赠。

本章还将更广泛地探讨博物馆获得资本的方式。这里的资本是指可以长期用于支持博物馆改进基础设施和业务能力的资金。对于非营利机构而言，发行债券是获取金融资本的手段之一，而最常见的债务融资方式就是由国家特许的发行机构代表非营利性借款人发行持久性的低息免税债券。



作为其整体可持续性规划的一个步骤，菲普斯温室植物园（Phipps Conservatory and Botanical Gardens）已将其在能源领域的投资转移至可再生能源公司（照片来源：菲普斯温室植物园）

1. 行为模式与冲突

资本获取的难易度，可以决定一个博物馆的行为模式和面对风险的态度。威廉·佩恩基金会（William Penn Foundation）在《超越盈亏的平衡点：费城地区艺术文化机构的资本化需求与挑战综述（2009）》（*Getting Beyond Breakeven: a Review of Capitalization Needs and Challenges of Philadelphia–Area Arts and Culture Organizations*）中，指出“资本不足的机构会缺乏集中力和韧性，很难有足够的精力去构思和制作最高质量的艺术项目”。受资本不足困扰的机构更不愿意在运营或内容方面冒险创新，如此就可能长期停滞不前。

然而，错误的融资和没有资本一样可怕。建造大楼是最为简短快速的融资方法，毕竟一个宏伟且可见的目标总能让人兴奋（特别是捐赠者还有机会永久留下姓名）。基于前述理由，很多博物馆会过度投资建筑物，其财务的可持续性也会因此受到影响。

2012年，芝加哥大学文化政策中心（Cultural Policy Center）出版了一份名为《一成不变》（*Set in Stone*）的报告，探讨从1994至2008年间的“文化建设热潮”（cultural building boom）。这段时间美国的新文化建设投资总额高达160亿美元左右。报告指出，当年博物馆要求启动新的建筑项目时，最常见的理由就是建筑能够体现该机构的声望或所在社区的自豪感。在这种激情的感召下，博物馆往往会忽视很多实际的问题，包括如何获取运营这些建筑所需要的收入。报告还指出，当年有约45%的博物馆项目会超出预算，而背后原因经常是为了添加某个“对项目成功没有什么影响”的建筑元素。

很多博物馆都通过发行债券来获得项目的启动资金。筹资的确有助于创造声势，但借债带来的压力可能导致博物馆过早启动项目，而不能对其可行性进行充分的评估。一旦注资不足或者借债启动的项目无法产生预期的财务回报，博物馆可能会被迫削减其他用于核心使命的开支。在很多情况下，与新建筑相关的客流量预测都被证明过于乐观（Impacts 研究所的数据表明，很多扩建项目在完成后5年后，客流就回到了扩建之前的水平）。其结果就是，当客流量和收入均低于预期的情况下，博物馆还需要为多出来的空间付出更高的运营成本。根据《一成不变》报告，发生前述情况的博物馆通常会为了弥补损失而削减项目编排，减少或取消巡展，甚至不惜限制开放时间。

有一种冲突则涉及博物馆行业所独有的高价值藏品。很多博物馆的藏品价值要超过所有其他金融和实物资产的总和。面对这种不平衡，博物馆很难忍住不将藏品视为突击解决财政问题的摇钱树。为了遏制这种冲动，博物馆行业制定了严格的道德准则，严禁将藏品用作财务储备。事实上，就算采用售卖藏品的方法度过了财务危机，在大多数情况下导致危机的真正原因（即失败的商业模式）都没有也不会得到解决。可以说，无论是从道德还是从财务的层面考虑，出售藏品都是一个极不可靠的解决方案。

平均而言，来自捐赠基金的收入可以占到博物馆营业收入总额的10%（占到艺术博物馆、植物园和大型博物馆收入总额的20%），而很多小型博物馆则完全没有捐赠基金。

如果一家博物馆能够获得大额捐赠基金，这个机构就可能敢于冒险和尝试实现更高的愿景。但是，这样的自由也有陷阱——捐赠基金可以让博物馆不再依赖小额捐赠者和赞助人，但不依赖也意味着博物馆有可能会忽略其所在社区或其他资助者的利益。

从长远来看，尤其是对需要“永久保存”（in perpetuity）藏品的行业来说，没有任何捐赠基金能够永远稳固。除去不可避免的市场波动（包括周期性衰退）以外，财务部门和董事会也可能做出错误的决策。一旦这些情况导致捐赠基金丧失必要的价值，严重依赖投资收益的博物馆就可能面临极其危险的境遇，甚至被迫关门，例如位于华盛顿特区的科科伦美术馆（Corcoran Gallery of Art）于2014年破产；或是彻底改组，例如巴恩斯基金会美术馆（Barnes Foundation）于2004年从宾夕法尼亚的梅里恩（Merion）迁至费城市中心，为此美术馆还不得不请求法庭撤销其创始人设下的限制。

2. 变革的动力

“善款收入”章节探讨的趋势，会影响博物馆建设其捐赠基金。然而除了慈善行业的趋势以外，能够影响非营利机构获取资本和管理资金的其他因素总体上是稳定的。即使有什么变化，其幅度一般也不会太大。举例来说，提取固定比例（通常为5%）的捐赠基金用于支出，已经成为博物馆行业公认的惯例和基准。不过，有越来越多的人意识到，为了避免基金的基本价值在投资形势不好的年份受损，有必要根据当前市场的表现调整既定的支出政策。此外还有人担心美国国内的金融市场在数

年来的总体强劲表现，或许已经拔高了历史平均值，这种情况下基金的未来收益可能会被高估。

在慈善事业领域愈演愈烈的道德争论也开始逐渐渗透至投资领域。举例来说，成立于2008年并以“终结化石燃料”为宗旨的国际运动组织350.org，就在要求全球的博物馆从其投资组合中剥离所有采掘能源公司。

3. 优化调整

典型的非营利投资模型通常遵循传统的“60/40”配比，即60%归入标普500指数（S&P 500），40%归入巴克莱综合债券指数（Barclays Aggregate Bond Index）。由于担心传统资产类别未来的回报率，越来越多的机构开始涉足私募股权和其他“替代性”的投资方案，以寻求更高的回报和控制投资波动。这些资产类别的资金锁定期，往往长达十年或更长的时间。但是，如果博物馆有能力在较长时间内不动用其大部分资本，那么寻求新的资产类别不失为一种可行的策略。

有些博物馆正在使用民间活动债（Private Activity Bonds, PAB，或联邦免税管道基础设施债券），这种债券的优势是能让501(c)3组织在为基础设施项目融资时，获得更低的利率和更长的还款期限。州和城市可代表非营利机构通过PAB借款，这样一来后者就可以免缴公共工程正常需要缴纳的联邦所得税（仍然需要缴纳最低限度税，具体税率以各州规定为准）。作为融资

工具，PAB的宗旨是促进当地投资。据《纽约时报》（*New York Times*）2013年对彭博社债券数据的分析，自2003年以来，州和地方政府已代表企业发行了超过650亿美元的PAB债券。至2018年，政府又宣布了一项可拓展PAB适用范围的基础设施投资计划。

4. 新兴领域

捐赠基金可以用来实现机构的使命及其价值。秉持这种思想的基金会和非营利机构并不多，但数量在不断增长。在其看来，投资不仅仅是为了获得资金，更重要的是让世界变得更加美好。这种基于使命感的投资又被称为可持续投资，其主要有如下三种形式：

ESG投资，是指优先考虑采取积极的环保、社会责任和治理策略（Environmental Social, and Governance）的公司（无论其具体业务性质如何）。获得较高ESG评分的方法，包括积极减少碳足迹，承诺保障员工最低工资，或是在董事会实现多种族/文化并存。

社会责任投资（Socially Responsible Investing, SRI），是指根据机构的价值观、道德原则或使命，主动排除特定类型的投资。采用SRI策略的博物馆需避免投资于那些通过酒精、烟草、枪支、采掘能源技术（煤炭、石油）或监狱工厂相关生产或贸易获取利润的公司。

影响力投资（Impact Investing），是指在获取投资回报的同时，支持那些通过核心业务为世界作出积极贡献



菲普斯温室植物园的可持续景观中心（Center for Sustainable Landscapes）是公认的全球绿化程度最高的建筑之一（照片来源：菲普斯温室植物园）

献的公司。适用于影响力投资的行业和领域包括但不限于绿色技术、可持续农业、经济适用房、小额信贷、文物保护、教育和医疗保健等。如果博物馆的投资组合能纳入更多的影响力投资成分，那么人们就更有动力为博物馆投资，因为可以在支持博物馆的同时，推动符合其信仰的其他事业。

可持续投资的规模在过去十年间急剧增长，并且正在迅速成为主流的投资策略。据统计，基于可持续、社会责任或影响力投资策略的资产总额已经达到 12 万亿美元（占美国职业管理资产总额的四分之一）。可持续投资的支持者认为，可持续和常规投资组合的财务表现，在总体上没有显著差异。

对于博物馆而言，考虑到可能有人希望为其可持续投资策略贡献大额捐款，即使其投资管理层尚未决定全面引入可持续的投资策略，博物馆也应当为接纳前述捐款做好相关准备。

如何推动博物馆实现财务的可持续性

正如本报告的导言所述，没有任何一种商业模式能适用于所有的博物馆。每个机构都必须根据自身情况寻找到最合适的财务策略。尽管如此，遵循以下几点建议，应该可以帮助任何博物馆推动可持续的财务规划。

1. 重视信息

信息就是力量，无论博物馆内部和外部的数据都有助于做出合理的财务决策。

持续关注时事新闻，就有可能注意到在未来几天甚至几年内可能影响运营的趋势和事件，订阅 CFM 电子新闻频道“博物馆未来通讯”（newsletter，“Dispatches from the Future of Museums”）即可获得这类新闻。应该鼓励员工收集、分享和讨论各种相关的故事和研究，其内容可以涉及人们如何使用时间和金钱，所在社区面临的挑战，以及新的业务实践方法和技术等等。



圣地亚哥自然历史博物馆（San Diego Natural History Museum）在其建筑的屋顶上举办自然历史主题夜间问答活动，吸引了很多不同于日常观众的自然历史爱好者（照片来源：圣地亚哥自然历史博物馆）

收集与博物馆及其周边环境息息相关的信息，将有助于发现趋势并做出更为明智的经营决策。对于博物馆来说，来自内部的信息包括客流数据、通过销售网点或问卷调查收集的人口统计信息、销售额、信标跟踪数据和社交媒体数据，而具有相关性的外部数据包括但不限于天气、学校日程安排，以及当地主要文化活动或体育赛事的时间表和观众人数。

挖掘与博物馆工作相关的研究数据，包括国家人口普查，以及政府或出资人委托开展的地方或区域性研究。关注 SMU DataArts 和 Guidestar.org 等非营利性组织的财务信息数据库，其中有大量涉及博物馆的信息。注意各种（国家、行业、州和地区）协会收集的博物馆相关信息。

上述数据可用于基准测试分析，即对比您所在博物馆与其他同行机构的表现。要保证基准测试分析的效果，您需要明确分析的原因、用来对比的对象，还有通过对比能够获得哪些发现。比方说，博物馆在营业收入排行中进入前十名就并不一定完全是好事，因为这有可能意味着博物馆过度依赖某种单一的资金来源。在员工薪资方面，查阅“全国博物馆薪资调查”（National Museum Salary Survey），可以了解同样的职位在其他博物馆的薪资待遇。当然，在做出薪资相关决策时，还需要综合考虑其他因素，包括平等、多样性和公平劳动等。

基准测试分析的结果，还取决于所选择的比对对象是否合适。要准确选择比对的对象与数据，只是探究国家、地区或特定领域的数据集可能并不够，更好的办法是加入由多个在很多方面高度相似的机构共同组成“刚刚好”的“金风花姑娘”（Goldilocks）数据程序。举例来说，东北部学院小型艺术博物馆协会（Northeast Small College Art Museum Association）就是由 20 个大学博物馆组成的合作组织，目前正在开展的一项调查包含了涉及八大关键运营领域的 100 个问题。

2. 普及财务知识

就实现财务的可持续性而言，任何方法的效果可能都不如让每位员工都懂得预算。很多人误以为只有从事“财务”工作的员工才应该去阅读财务报表。然而如果各个岗位的人员（策展人、教育工作者、安保人员和展览设计人员）都不了解财务事宜，他们就很难认识到哪些工作和决策方法更有利于机构获得财务上的成功。这一点同样适用于在博物馆行业发挥重要作用的志愿者，尤其是那些掌握着资源，或是在社区拥有很高影响

力的志愿者。董事和高层领导经常扮演“白脸”（bad cop），因为他们会否决很多充满热情或梦想但缺乏经济可行性的方案。但是具备一定财务知识的员工就有可能看懂这些决策背后的理由。正如“营业收入”一章所述，要想获得能够兼顾核心使命和经济利益的方案，博物馆应该鼓励所有员工学习一定的企业管理知识。

3. 打造鼓励创新的氛围

员工往往能够想出很好的创意。然而，如果缺乏细心的培育和引导，他们的创意经常在还未成型时就被管理层所扼杀。此外，如果员工感到机构的时间或资源很紧张，他们也会不太敢于提出新的建议。为创造充满信任和支持的机构文化并鼓励所有人为创收出谋划策，博物馆应该：

- 创建适用于正式和非正式会议的议事规程，其重点是鼓励创新和倾听他人的想法。
- 鼓励员工质疑既定事实或挑战传统思维，培养员工勇于尝试、不怕犯错的精神（告诉他们即使不成功也能从中总结经验教训）。
- 正式提出鼓励创意的方案，留出一定资金（无论多少）用于试验和检验有潜质的提案。
- 重视勇于创新的人才，不论其创新最终是否取得成功。在设计项目时，重视其积极意义而非结果。害怕失败始终是变革的一大障碍。即便已明显看出原有模式无法存续，对于失败的恐惧仍然可能导致机构裹足不前。

“自推出之日起，‘革新风险基金’（Evolutionary Venture Fund, EVF）就非常有效地推动了馆内各项变革，并激发了人们对于创新的热情。它打破了原有的等级制度，塑造了新的员工关系。其带动的创新精神已经渗透到日常运营层面。各级员工每天都准备着迎接新的挑战。即使项目没有获得成功，大家也只会将其看作是一次积累经验的过程。EVF 项目的成功有目共睹，而目前这种勇于尝试和创新的氛围，就是其最重要的成果之一。”——朱迪·格拉德沃尔（Judy Gradwohl），圣地亚哥自然历史博物馆主席兼首席执行官

本文全文及相关的注释、案例，可通过以下网址查阅。


（来源：<https://www.aam-us.org/programs/center-for-the-future-of-museums/trendswatch-2020/>）



Search bar with a magnifying glass icon, 'Sort By:' label, and a dropdown menu showing 'Type: A to Z'.

Access Alliance Leadership Dinner-Call For Pricing 

Access CEO Summit-Call For Pricing 

Access CEO/Directors Recepti For Pricing 

2020年度缪斯奖 (MUSE)

美国博物馆联盟 (American Alliance of Museums, AAM) 的媒体和技术缪斯奖 (Media & Technology MUSE Awards) 用以表彰画廊、图书馆、档案馆和博物馆 (Galleries, Libraries, Archives and Museums, GLAM) 在媒体开发领域的杰出成就。国际媒体与

技术专业网络联盟 (International Alliance Media & Technology Professional Network) 的年度奖项将颁发给开发应用数字媒体以增强 GLAM 体验并吸引观众的机构或独立制作人。“缪斯奖”旨在激励学术、社区、创新、创造力教育和包容性。

ANNUAL MEETING MUSEUMEXPO

San Francisco | May 17-20, 2020

Contact Us - MuseumExpo

Future Meeting Dates

Sponsorship Type

Reset

Access

Diversity, Equity, Accessibility,
and Inclusion Mixer



获得者

项目必须由 GLAM 制作或为 GLAM 制作，可能包括的范围有网站、播客、多媒体装置、游戏、交互式信息亭、应用程序等等。查看“缪斯奖”的奖项类别说明和评判条件，可以获得更多的详细信息。每个类别的获奖项目都由国际 GLAM 技术专家组评选，并由

年会和博物馆展览会授予奖项。每个类别都颁发金奖、银奖、铜奖和优秀奖四个级别的奖项，此外设有特别评审团奖、吉姆·布莱克比纪念奖。所有获奖者都将获得一枚精美的奖牌，并永久列入媒体和技术缪斯奖的历届获奖者名单。

美国博物馆联盟 / 文
邵文菁 / 译

增强现实（AR）、虚拟现实（VR）和混合现实技术（MR）

1. 金奖

“通过增强现实回到太阳之城”（Back to the City of the Sun via Augmented Reality）

卡霍基亚土丘博物馆学会（Cahokia Mounds Museum Society）、施瓦兹联合公司（Schwartz & Associates）

“在如此辽阔的自然环境中，增强现实体验的设计和实现给评审人留下了特别深刻的印象。”



通过增强现实回到太阳之城

2. 银奖

“纳斯卡名人堂的增强现实引擎”（NASCAR Hall of Fame Engine AR）

纳斯卡名人堂（NASCAR Hall of Fame）、科蒂纳制作公司（Cortina Productions）



纳斯卡名人堂的增强现实引擎

3. 铜奖

“阿波罗号着陆点的虚拟现实展示（Apollo Landing Site Panoramas in VR）

沃斯堡科学与历史博物馆（Fort Worth Museum of Science and History）



阿波罗号着陆点的虚拟现实展示

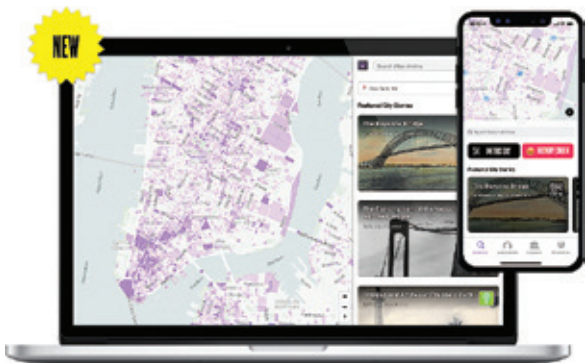
数字营销活动 (Digital Campaign)

1. 金奖

“城市档案” (Urban Archive)

纽约市立博物馆 (Museum of the City of New York)、“城市档案”组织 (Urban Archive)

“这个项目在设计、实施、创新和独创性方面都是一流的。项目以一种微妙而神奇的方式，灌输给人们对外周边历史持续、不断变化的认识。这个平台很容易被发现和使用，并且有不少关乎公众的附加价值。‘城市档案’的地图+匹配技术非常出色，可以应用于街头艺术、个人历史、群体资源等更广泛的范围。”

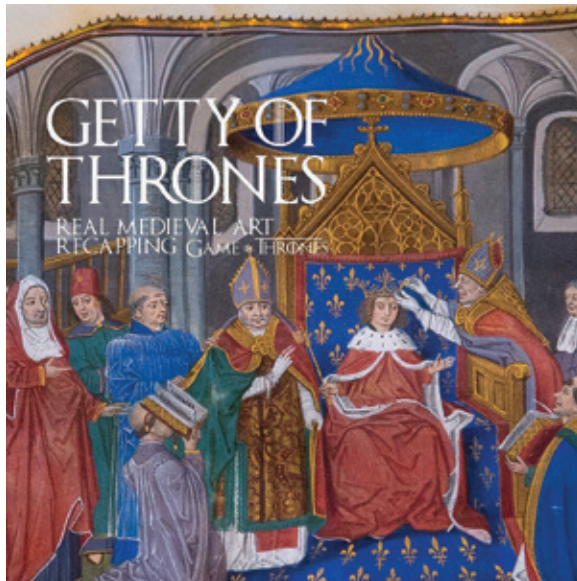


城市档案

2. 银奖

“《权力的游戏》在盖蒂” (Getty of Thrones)

保罗·盖蒂信托基金 (J. Paul Getty Trust)



《权力的游戏》在盖蒂

3. 铜奖

“NYBG”项目 (NYBG)

纽约植物园 (The New York Botanical Garden, NYBG)



纽约植物园的网页

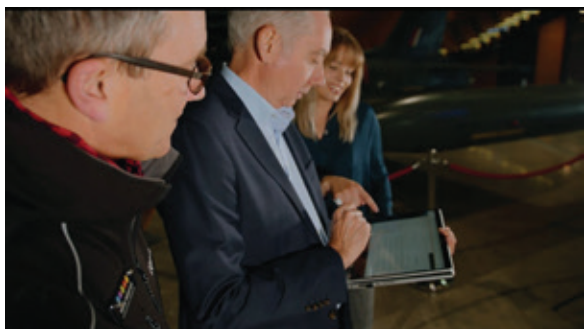
企业科技 (Enterprise Technology)

1. 金奖

“有轨电车和科技：交通与科技博物馆的数据之旅” (Trams and Tech: A Data Journey with the Museum of Transport and Technology)

新西兰交通与科技博物馆 (Museum of Transport & Technology)、Dexibit 公司 (Dexibit)

“这是对数据分析平台的有效利用，授权业务部门作出数据驱动的决策，而不用投入资源来实现类似的结果。”



“有轨电车和科技：交通与科技博物馆的数据之旅”项目演示

移动应用程序 (Mobile App)

1. 金奖

“移动影院：隐秘之城博物馆的移动应用” (Walking Cinema: Museum of the Hidden City Mobile App)

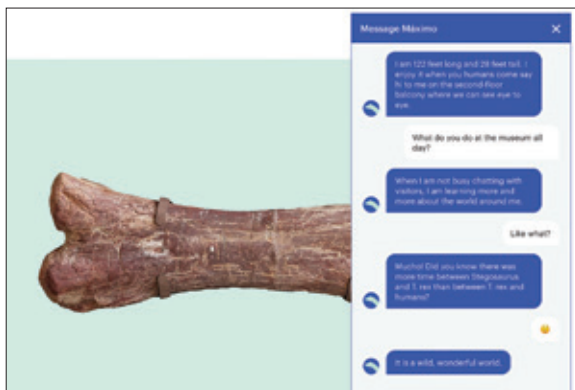
美国国家人文基金会 (National Endowment for the Humanities)、移动影院公司 (Walking Cinema)

“这是对增强现实技术的有效应用，探索日常世界，并看到过往的回响所带来的引人注目且有趣的生活和故事。这个项目很好地利用了技术，其内容也经过了精心的打磨和表述。”

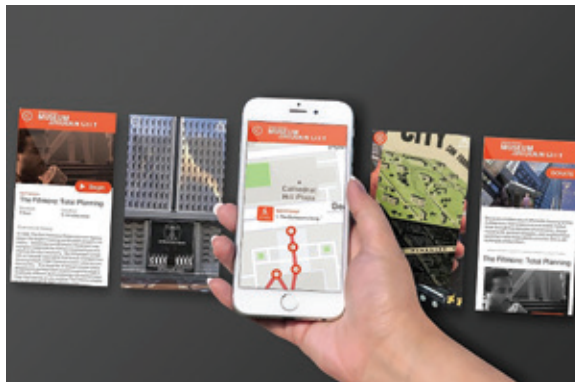
2. 银奖

“史上最大的雷龙 Mximo 的信息” (Message Mximo)

芝加哥菲尔德博物馆 (Field Museum)



史上最大的雷龙 Mximo 的信息



移动影院：隐秘之城博物馆的移动应用

3. 铜奖

“i 科博”（iCoBo）

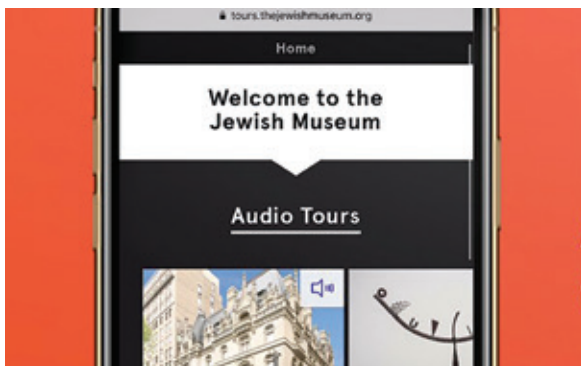
台湾自然历史博物馆



“i科博”移动应用程序

“犹太博物馆的移动应用程序”（The Jewish Museum Mobile App）

纽约犹太博物馆（The Jewish Museum）



犹太博物馆的移动应用程序

线上体验（Online Experience）

1. 金奖

“包豪斯：构建全新的艺术家”（Bauhaus: Building the New Artist）

盖蒂研究所（Getty Research Institute）

“这个项目包括独特的线上部分，通过文本、图像和交互，加深对内容的理解。评审人对该项目与参观效果的清晰联系，以及选择直观明确的聚焦方式表示赞赏。项目采用了一种独特的方式，通过简单有趣的互动游戏让观众参与其中，帮助他们理解理论、思想体系和观点。”



包豪斯：构建全新的艺术家

2. 银奖

“智慧博物馆：物质的诱惑”（Smart Museum – The Allure of Matter）

芝加哥大学艺术智慧博物馆（Smart Museum of Art）



智慧博物馆：物质的诱惑

现场数字体验 (Onsite Digital Experience)

1. 金奖

“美学的缩影：新媒体艺术展” (The Epitome of Aesthetics – New Media Art Exhibition)

台北故宫博物院

“这个装置表现出技术的广泛应用,支持藏品展示,并为这些艺术作品提供了背景说明。技术和原创参与范围的多样性,让装置呈现出丰富性和独特性。提交的作品涉及大范围的教育应用,考虑到观众在参观展览时,以及参观之前和之后的体验,学习方式具有包容性。”



美学的缩影：新媒体艺术展

2. 银奖

“气候转换器” (Climate Converter)

新西兰蒂帕帕国家博物馆 (Museum of New Zealand Te Papa Tongarewa)、DOTDOT 公司 (DOTDOT)



气候转换器

3. 铜奖

“国际间谍博物馆的红队” (Red Team at the International Spy Museum)

国际间谍博物馆 (International Spy Museum)



“国际间谍博物馆的红队”游戏体验

4. 优秀奖

“电幻一号所 ENERGYM” (ENERGYM)

台湾电力公司 (Taiwan Power Company)、二三设计 (23Design)



“电幻一号所” (ENERGYM) 展厅

播客 (Podcasts)

1. 金奖

“磁带上的越南” (Vietnam on Tape)

布洛克德州历史博物馆 (Bullock Texas State History Museum)

播客采用了一件非常独特的物品——一段录制于越南战争期间的 19 分钟的录音，来讲述一个私人 and 私密的故事，这个故事的实录者是德克萨斯人、历史学家吉姆·卡尼 (Jim Kearny)。这个美丽的故事分为 5 集，我们逐渐接近吉姆和他的故事，这是德州，也是美国和全世界独一无二的故事。评审人认为，通过播客这种亲密的、个人的媒介来呈现故事，可谓是最佳的方式，有可能让当地和全世界的观众都听到。”



“磁带上的越南”播客

2. 银奖

“在国家档案馆的记录中” (On the Record at the National Archives)

美国国家档案馆 (The National Archives)、Better Lemon Creative Audio 公司 (Better Lemon Creative Audio)



“在国家档案馆的记录中”播客

3. 铜奖

“林肯总统小屋的播客” (Q & Abe: A Podcast at President Lincoln's Cottage)

林肯总统小屋 (President Lincoln's Cottage)



“林肯总统小屋的播客”

研究与发明 (Research & Innovation)

1. 金奖

“UniDescription 项目：增强盲人或视障人士对音频描述的经验理解” (The UniDescription Project: Increasing Empirical Understanding of Audio Description with People Who are Blind or Visually Impaired)

夏威夷大学马诺阿分校 (University of Hawaii at Manoa)

“这个概念验证项目展示了博物馆让故事平易近人的可能性。通过包括免费和开源的音频描述工具，其有可能成为遗产内容可达性游戏规则的改变者。”



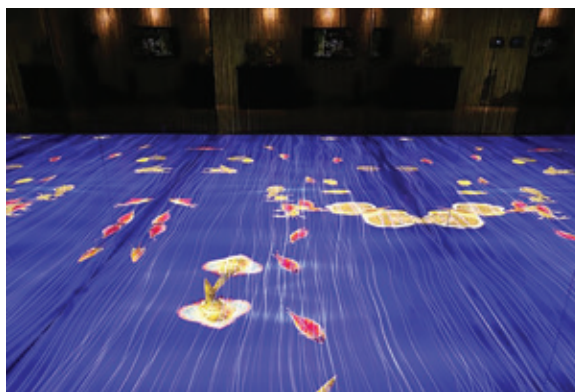
“UniDescription项目”的标识

2. 银奖

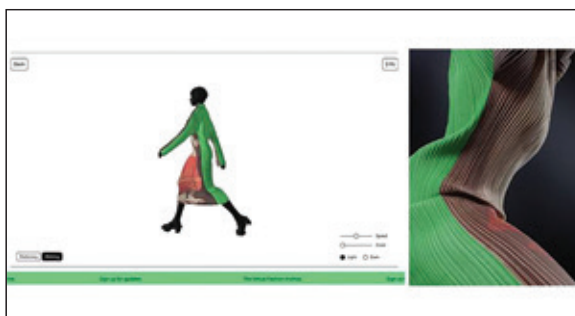
“虚拟的时尚档案” (Virtual Fashion Archive)
纽约时装技术博物馆 (The Museum at FIT)

3. 铜奖

“文献行旅：从清代文献漫游历史中的水沙连”
(Wandering at Ancient Sazum)
台北故宫博物院



“文献行旅：从清代文献漫游历史中的水沙连”视频



虚拟的时尚档案

视频、电影、动画和现场媒体或数字表演 (Video, Film, Animation, & Live Media or Digital Performance)

1. 金奖

“吐痰致死：游行” (Spit Spreads Death: The Parade)

费城马特博物馆 (Mutter Museum)、Blast Theory 艺术团体 (Blast Theory)

“项目考虑了媒体明确的目的、受众和背景，这是一种极其创新的应用方式。围绕社区参与的组织工作堪称典范，鼓舞人心。项目对博物馆领域的影响可能是重大的，因为展示了获取或再利用信息和资源的新方法，从而对当地社区产生了影响。记录现场事件，用图片提供背景信息 / 严肃的研究和采访，这些都相当棒。”

2. 银奖

“阿波罗 50 号：飞向月球” (Apollo 50: Go for the Moon)

史密森尼美国国家航空航天博物馆 (Smithsonian National Air & Space Museum)



吐痰致死：游行

3. 铜奖

亚特兰大历史中心的圆形电影院 (Rotunda Film at the Atlanta History Center)

亚特兰大离市中心 (Atlanta History Center)、科蒂纳制作公司 (Cortina Productions)

(来源： <https://www.aam-us.org/programs/awards-competitions/2020-muse-award-winners/>)



亚特兰大历史中心的圆形电影院



GLAMi Awards

M W 2 0

2020年度美术馆、图书馆、档案馆
和博物馆创新奖（GLAMi）获得者



国际博物馆网络与技术联盟 / 文
邵文菁 / 译

GLAMi最佳奖获得者

“取消静音的艺术”（Unmute Art）：意大利彼得拉桑塔大教堂（Pietrasanta basilic）、阿特米西亚（Arthemisia）

“沃霍尔的真谛”（The True Essence of Warhol）展览于2019年9月26日至2020年2月23日对公众开放，展出了安迪·沃霍尔（Andy Warhol）的150多件作品。为了在那不勒斯彼得拉桑塔大教堂举办这位波普艺术天才的展览，Orpheo公司与意大利国家聋哑机构和展览制作者阿特米西亚合作，制定了一个令人兴奋的多媒体导览方案，彻底改变了可达性的行业标准。

静音艺术！真正地将展览带到生活中，并为听力障碍者和听力完好的观众创造了一种全新参与方式。这个创新项目的设计初衷，是为听力障碍者提供最佳的用户体验，在不远离绘画的状态下，了解作品的历史。

为了实现这一目标，Orpheo公司与合作伙伴开发了独特的增强现实内容，使用手语来让艺术品讲述自己的故事。因此，听力受损的观众们并没有被边缘化，而是被带到了前端，获得令人兴奋、引人入胜的可访问内容。

项目的早期阶段，图像识别被认为是确保沉浸式观众体验的关键技术。一旦绘画被软件识别，增强现实的模型就会初始化，正确的视频可以在屏幕上显示。软件工程师集成了一个透明的视频，自动校准艺术品，以创造神奇的效果。对观众而言，这幅画仿佛在他们眼前活起来了，并和他们交谈！

项目的目标是为增强现实制作高质量的视频内容，将从原来的艺术作品和免费的展览中，选择复制沃霍尔最具标志性的画作，即“玛丽莲·梦露”（Marilyn Monroe）、“坐牛”（Sitting Bull）、“米克·贾格尔”（Mick Jagger）和“伊丽莎白·泰勒”（Liz Taylor）。观众们可以看到他们在移动、说话，并与他们进行互动。四位才华横溢的聋人演员获邀以一种富有创意的方式参与。

为了创造完美的渲染效果，从人体彩绘和化妆艺术开始，演员成为了画作的主体。随后，演员们模仿绘画的构成形式，运用手语来描述展览的内容。视频配有字幕，可以让更多的人观看。当把多媒体导览举到一幅画上时，增强现实技术让导游一眼就能认出，而视频会把这幅画变成一个用手语和你说话的人物，变得栩栩如生。

<https://orpheogroup.com/us/unmute-art/>



“沃霍尔的真谛”展中“取消静音的艺术”

幕后类别 (Behind the Scenes)

获奖者 (仅有一个项目入围)

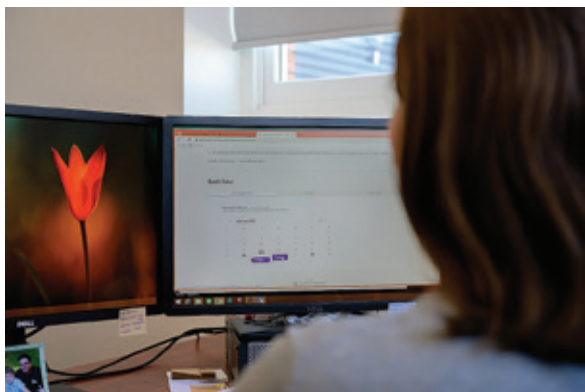
“高尔特博物馆网站：内容和预订自动化” (Galt Museum Website: Content and Booking Automation)：加拿大高尔特博物馆和档案馆 (Galt Museum & Archives)

高尔特博物馆和档案馆通常每年都会通过学校项目，接收超过 12 000 名的学生、教师和成人监护人前来访问。在过去，为数百所学校的教学安排日程，一直是博物馆教育者们一项耗费时间的任务。高尔特博物馆和档案馆关注的是如何使教学预订流程更为便捷，尽可能将多个步骤简化和自动化处理。

2020 年 1 月，营销专员格拉厄姆·拉坦 (Graham Ruttan) 和博物馆教育负责人丽贝卡·怀尔德 (Rebecca Wilde) 合作推出一套新的在线预订系统，实现了预订自动化项目。怀尔德说：“原本预约过程很长，耗费了学校老师和博物馆工作人员相当多的时间”，“如今这套系统极大地简化了流程，有了教师预约程序，收到通知和提醒，以及跟进电子邮件，所有这些都不需要我们做任何事情！”

“高尔特博物馆和档案馆做了很多其他机构（很多比它大得多的机构）都没有做到的事情，创造了一套系统，让老师们可以自行预订团体参观博物馆的时间”，评委会说，“他们不像通常那样来来回回，而是真正实现了整个过程的自动化，以方便教师的使用作为核心。”

<https://www.youtube.com/watch?v=QwM0JpN7IW0&feature=youtu.be>



高尔特博物馆网站：内容和预订自动化

教育项目 (Education Program)

1. 获奖者

“神奇蒸汽火车项目” (The Magic STEAM Train Project)：台北故宫博物院

https://www.youtube.com/watch?v=Rd1KM_bCGGY&feature=youtu.be



神奇蒸汽火车项目

2. 入围者

“艺术 + 科学：一个为高中生设计的虚拟现实实地旅行” (Art + Science: A VR Field Trip for High School Students)：北卡罗来纳艺术博物馆 (North Carolina Museum of Art)

<https://vimeo.com/401472454>

3. 入围者

“成为积极的教育项目” (Be an Upstander Education Program)：加拿大人权博物馆 (Canadian Museum for Human Rights)

<https://vimeo.com/395876888>

4. 入围者

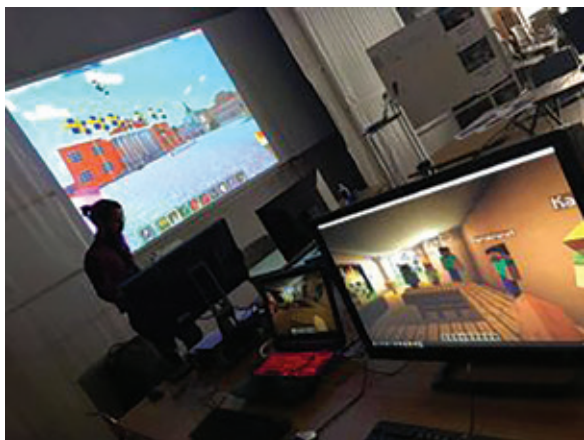
“捕影温哥华：如何制作公民新闻影片”（Capturing Vancouver: How to Produce a Citizen Journalism Video）：
温哥华公共图书馆（Vancouver Public Library）

<https://www.youtube.com/watch?v=tv0dcZrEFKE&feature=youtu.be>

5. 入围者

“波罗的海的水雷艇遗产项目：与波罗的海年轻人一同体验历史”（Minecraft Baltic Heritage Project: Playing History and Co-Creating Community with Youth in the Baltic Sea Region）：
瑞典国家海军博物馆（Swedish National Naval Museum, Marinmuseum）

<https://www.youtube.com/watch?v=hmzxvGKMBEY>



波罗的海的水雷艇遗产项目

展览媒体或体验：展厅互动（Exhibition Media or Experience: Gallery Interactive）

1. 获奖者

“地图自动运行”（Map-o-Matic）：
墨尔本维多利亚州立图书馆（State Library Victoria）

迅捷“操作”的交互式导览工具“地图自动运行”，让观众跟随自己的好奇心，个性化地参观“天鹅绒斗篷·铁甲·骨灰瓮”（Velvet, Iron, Ashes）展览。

<https://www.youtube.com/watch?v=nH8MWCuVUQM>



“天鹅绒斗篷·铁甲·骨灰瓮”展览的“地图自动运行”项目

2. 入围者

“横行：进化开始”（Infestation: The Evolution Begins）：
明尼苏达科学博物馆（Science Museum of Minnesota）

https://www.youtube.com/watch?v=602XUh3X4_0&feature=youtu.be

3. 入围者

“拯救你的溪流”（Save your Stream）：
犹他州自然历史博物馆（Natural History Museum of Utah）

<https://vimeo.com/379293204>

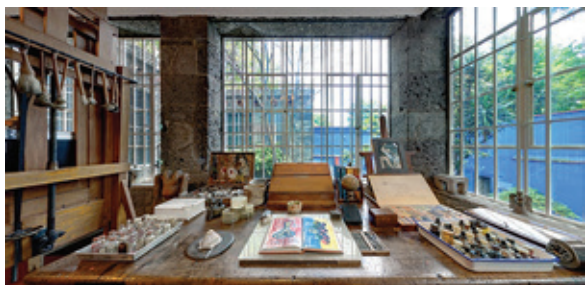
展览媒体或体验：沉浸式媒体（增强现实/虚拟现实/环境）（Exhibition Media or Experience: Immersive Media, AR/VR/Environmental）

1. 获奖者

“蓝屋：沉浸式房间”（Casa Azul Immersive Room）：北卡罗来纳艺术博物馆（North Carolina Museum of Art）

北卡罗来纳艺术博物馆与 OLO 创意农场制作公司（OLO Creative Farm）合作，打造了一个具有释意性的沉浸式房间，灵感来自墨西哥著名画家弗里达·卡罗（Frida Kahlo）和迭戈·里维拉（Diego Rivera）的家——蓝屋（Casa Azul）。这个独特的空间，将观众与弗里达和迭戈的作品的文化背景联系在一起，突出了他们家庭和生活方式的各个方面——包括他们的花园、许愿奉献物品（ex-voto）意象的展示、来自墨西哥文化传统的装饰性物品，以及一面悬挂的镜子。这是弗里达用来创作自画像的镜子。

<https://vimeo.com/401495335>



蓝屋：沉浸式房间

2. 入围者

“气候转换器”（Climate Converter）：新西兰蒂帕帕国家博物馆（Museum of New Zealand Te Papa Tongarewa）

<https://www.youtube.com/watch?v=8mip5WNzYi0>

3. 入围者

“四季永恒花园的增强现实移动应用程序”（AR Perpetual Garden Apps）：中佛罗里达大学（University of Central Florida）

<https://apps.apple.com/lu/app/ar-perpetual-garden/id1438086490>

4. 入围者

“如果这些墙壁能说话：斯特朗萨兰城堡壁纸的沉浸式声景”（If These Walls Could Talk: Strathallan Wallpaper Immersive Soundscape）：迪美博物馆（Peabody Essex Museum）

<https://www.pem.org/blog/if-these-walls-could-speak>

5. 入围者

“1944年起义：沉浸体验法国武装抵抗的隐秘工作”（INSURRECTION 1944: Immersion into the inner workings of French armed resistance）：巴黎市立博物馆（Paris Muses）

<https://www.youtube.com/watch?v=JAIF96CZsGM>



展览媒体或体验：线性传播媒体（Exhibiton Media or Experience: Linear Media）

1. 获奖者

“余韵：戈勒姆银器”（Reverberations: Gorham Silver）：罗德岛设计学院博物馆（RISD Museum）

<https://publications.risdmuseum.org/soundwalk/reverberations-gorham-silver>

2. 入围者

“幕后有一位策展人、管理员和编目员”（Behind the Scenes with a Curator, Conservator, and Cataloguer）：

保罗·盖蒂博物馆（The J. Paul Getty Museum）

<https://www.youtube.com/watch?v=YPMf-jnzIMg&feature=youtu.be>

3. 入围者

“每隔 11 分钟：19 世纪鸦片在中国”（Every 11 Minutes: Opium in Nineteenth Century China）：迪美博物馆（Peabody Essex Museum）

<https://www.pem.org/blog/every-eleven-minutes>



每隔11分钟：19世纪鸦片在中国



余韵：戈勒姆银器

4. 入围者

“日本超自然音频体验”（Japan Supernatural Audio Experience）：澳大利亚悉尼新南威尔士美术馆（Art Gallery of New South Wales, Sydney, Australia）

<https://www.youtube.com/watch?v=uqDVmiu8uZY>

5. 入围者

“磁带上的越南”（Vietnam on Tape）：布洛克德州历史博物馆（Bullock Texas State History Museum）

<https://www.thestoryoftexas.com/discover/podcast/vietnam-on-tape>

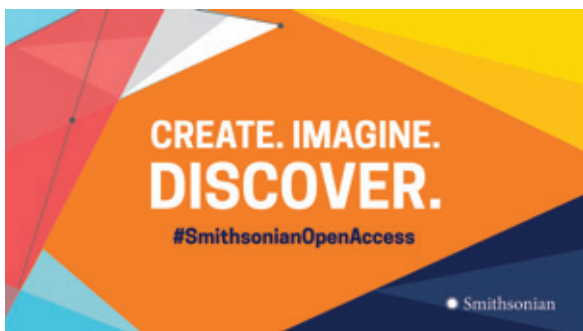
展览或藏品拓展：非网络传播 (Exhibition or Collection Extension: Non-Web)

1. 获奖者

“史密森尼的开放获取” (Smithsonian Open Access) : 史密森尼学会 (Smithsonian Institution)

如今世界各地的人们都可以任何目的, 免费下载、重新合成和分享史密森尼开放获取的内容, 从美国历史人物的肖像, 到恐龙化石的 3D 扫描。你会创造、想象和发现什么?

<https://www.youtube.com/watch?v=B5vC2kweCNk&feature=youtu.be>



史密森尼的开放获取

2. 入围者

“重新：构图” (Re: Frame) : 史密森尼美国艺术博物馆 (Smithsonian American Art Museum)

<https://americanart.si.edu/videos/reframe>

3. 入围者

“旅行者——史密森尼学会开源的 3D 叙事平台” (Voyager - The Smithsonian's Open Source 3D Storytelling Platform) : 史密森尼学会

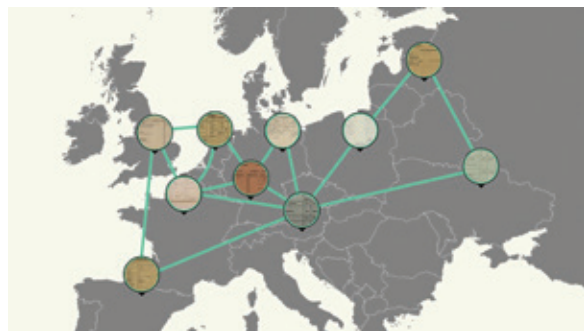
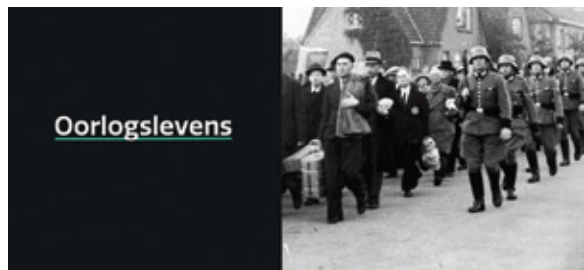
<https://www.youtube.com/watch?v=5MnhVh3B05U&feature=youtu.be>

展览或藏品拓展：网络传播 (Exhibition or Collection Extension: Web)

1. 获奖者

“战时生活 (Oorlogslevens)” (War Lives, Oorlogslevens) : 荷兰战争物品收藏网络 (Dutch Network for War Collections)

<https://www.oorlogslevens.nl/?lang=en>



战时生活 (Oorlogslevens)

2. 入围者

“体验夜巡” (Experience the Night Watch) : 荷兰国立博物馆 (Rijksmuseum) /NTR

<https://www.rijksmuseum.nl/en/the-night-watch---archieff/experience-the-night-watch>

3. 入围者

“GU272 记忆项目” (GU272 Memory Project) : “美国的先民”组织 (American Ancestors) / 新英格兰历史家谱协会 (New England Historic Genealogical Society)

<https://gu272.americanancestors.org/>

4. 入围者

“人非财产：北方殖民时期奴隶制的故事”（People Not Property: Stories of Slavery in the Colonial North）：哈德逊河谷史迹（Historic Hudson Valley）

<https://hudsonvalley.org/article/people-not-property-interactive-documentary-preview/>



人非财产：北方殖民时期奴隶制的故事

5. 入围者

“引子”（The Primer）：大都会艺术博物馆（The Metropolitan Museum of Art）

<https://www.metmuseum.org/primer>



大都会艺术博物馆的“引子”

营销和推广（Marketing and Promotion）

1. 获奖者

“《权力的游戏》在盖蒂”（Getty of Thrones）：保罗·盖蒂信托基金（J. Paul Getty Trust）

冬天来了，所有的人都得死。根据乔治·马丁（George R.R. Martin）《冰与火之歌》（A Song of Ice and Fire）改编的HBO电视网热播剧《权力的游戏》（Game of Thrones）的最后一季，揭示了围绕这一季恐怖和不祥的预言。

策展人根据盖蒂博物馆中世纪和文艺复兴时期的手稿延续传统，在@gettymuseum Instagram上带来每一集的重现。利用博物馆和世界各地收藏的中世纪艺术，为每一集提供主题搭配。

用艺术重述《权力的游戏》剧情的目的，是通过分享手稿藏品中广博而深刻的内容，将欧洲、非洲和亚洲的中世纪历史（公元约500—1500年）与剧情联系起来，并将一些原本没有展出的藏品向观众展示。手工制作的图书中有数百幅彩绘图像和装饰物，由于对光线非常敏感，只能短期展出。

https://blogs.getty.edu/iris/for-the-throne-medievalists-musings-on-game-of-thrones/?utm_medium=website&utm_source=TALE.FYI



《权力的游戏》在盖蒂

2. 入围者

“科学世界网站”（Science World website）：温哥华科学世界（Science World）

<https://www.scienceworld.ca/>

3. 入围者

“维奥拉请坐”（Take a Seat for Viola）：加拿大人权博物馆（Canadian Museum for Human Rights）

https://www.youtube.com/watch?v=1hE_uhr-oE8



摆脱制服：MoMA重新想象的声音

博物馆指南或项目（Museum-Wide Guide or Program）

1. 获奖者

“取消静音的艺术”（Unmute Art）：意大利彼得拉桑塔大教堂（Pietrasanta basilic）、阿特米西亚（Arthemisia）

正如安迪·沃霍尔所说：“波普艺术是为每一个人准备的”（Pop Art is for everyone）。对公众来说，这幅画似乎活在他们眼前，并与他们交谈！

<https://orpheogroup.com/us/unmute-art-the-true-essence-of-warhol/>

2. 入围者

“摆脱制服：MoMA重新想象的声音”（Beyond the Uniform – MoMA’s Reimagined Audio）：纽约现代艺术博物馆（Museum of Modern Art）

<https://www.moma.org/calendar/exhibitions/5203>

3. 入围者

“蒂阿瓦木图之旅”（Te Ara Wai: Journeys）：新西兰蒂阿瓦木图博物馆

<https://tearawai.nz/>

（来源：<https://mw20.museweb.net/glami-award-finalists/>）



“蒂阿瓦木图之旅”移动应用程序



第六届全国十佳文博技术产品及服务奖

2020年9月10日，由中国文物报社、文物保护装备产业化及应用协同工作平台、中国文物保护技术协会联合主办，宏瑞文博集团协办的第六届全国十佳文博技术产品及服务推介活动终评汇报会在长沙举行，18位终评委员听取了20个人入围项目的汇报，并对有关关键

技术、应用效果等问题进行了询问。9月11日，经过评委评审、打分环节，第六届全国十佳文博技术产品及服务推介活动终评结果最终揭晓。

自2020年5月启动推介活动以来，80多家文博机构、科研院所及相关企业积极参与，近60个技术产品



顾叙 / 编

及服务项目获得参评资格。入围项目分为展示类、预防性保护类、多媒体和数字管理系统类、安消防类、公共卫生防疫类、古建和不可移动文物类六大类，涵盖考古、博物馆、不可移动文物保护等领域，反映出我国文博技术产品及服务水平持续提升的整体态势。

全国十佳文博技术产品及服务推介活动自 2015 年以来，已持续举办了六届。参评的项目可分为装备设备类、软件系统类、服务类三个体系，应用范围涵盖考古、博物馆、不可移动文物保护等领域，对文物博物馆行业技术产品创新的促进效应不断显现。

第六届全国十佳文博技术产品及服务奖

文博类典藏设备防震减震技术整体解决方案及应用
宁波邦达实业有限公司

防震减震型文物典藏设备及相关技术，由宁波邦达实业有限公司自主研发，已拥有几十项专利和软件著作权，特别适用于地震多发地区的博物馆、美术馆存放稳定性、可靠性、安全性要求特别高且珍贵易碎的文物藏品。其宗旨就是竭诚全力为文物珍宝营造一个安全、舒适的家，为文物预防性保护事业贡献一份力量。



防震减震型文物典藏设备

可移动立体文物高像素数字成像系统

首都博物馆、郑州枫华实业股份有限公司

首都博物馆与郑州枫华实业股份有限公司联合研发的可移动立体文物高像素数字成像系统，是一种可移动便携式、针对博物馆可移动立体文物的高像素数字成像安全系统。系统可满足博物馆藏品的高像素二维数字图像的获取。该系统的使用、操作对象为文博单位非专业摄影人员。系统便携可移动，可在文物保管库房或文物存放地使用，大大降低了文物搬运、转移面临的各种安全风险。系统抓取文物数字图像效率高、速度快，有效地满足了文博单位研究、数字文物成像及数字博物馆建设的需求。

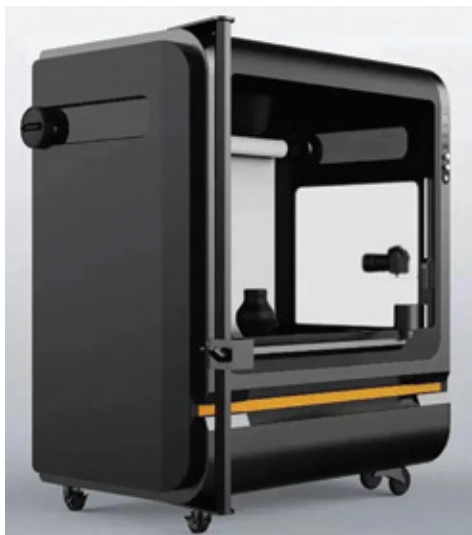


无界安保智能指挥系统

无界安保智能指挥系统

伪满皇宫博物院

该系统基于信息技术（IT）以及军事指挥与控制的C2理论进行开发建设，目前由3086个感知设备“织成”的物联网、20台服务器“搭成”的云平台、“一张图”数字文旅监管平台、两地三中心数据库构成。分布在伪满皇宫博物院全院的物联网设备可实时采集院内安防、消防、游客、票务、文物、建筑等数据，通过“一张图”数字文旅监管平台集中分层分权限展示和使用，供安保指挥中心人员直观获取、分析判断和处置调度。该系统将指挥体系与信息化技术有机统一，具有透彻感知、直观呈现、精准指挥、快速处置等特点，对内可指挥院内所有岗位，对外可调动公安、交警、城管、卫生等部门，实现博物院安保总体战目标。



可移动立体文物高像素数字成像系统

“历史时空传送门”沉浸式体验平台

陕西十月文物保护有限公司

“历史时空传送门”是基于虚拟现实技术，利用多面空间实现交互沉浸式体验的平台。不同于传统沉浸体验模式，该平台以多面体的空间形式，营造出360度+的虚拟仿真环境（若空间能够全包裹，可实现720度全景，即水平360度和垂直360度），无需佩戴硬件设备即可同时容纳多人进行体验，观众身处体验厅内，不仅能够观看到博物馆、考古现场、古遗址、自然界等各类真实环境或复原场景，亦可近景取物，通过无延迟性的捕捉肢体动作，实现与场景的实时互动。无论是真实环境还是历史环境，无论是生活场景还是生产过程，无论是考古现场还是博物馆，从遗址发掘到陈列展览，从微观看到近景取物，都可以给观众带来震撼性的观感体验。



“历史时空传送门”沉浸式体验平台

高强无机纤维材料

山东灵岩石艺有限公司、山东灵岩建设工程有限公司

高强无机纤维材料是山东灵岩公司通过长期研发生产的一种无机材料。该材料能根据不同类型的岩土文物遗址保护对象及其他复制、仿制需求，通过调整天然矿物原料、纤维材料的配比，利用无机融合的方式制作成各种产品，满足文物保护、展示及各类文物的复制、仿制需要。具有不直接干预本体、强度高、耐老化、不褪色、无机纤维融合的特点；具有可逆性、可塑性和耐久性的优势，其主要技术参数及各项指标均满足文物保护的要求。该产品已应用于若干项遗址保护、展示及文物复制、仿制项目，并得到了文保、设计等单位的认可。

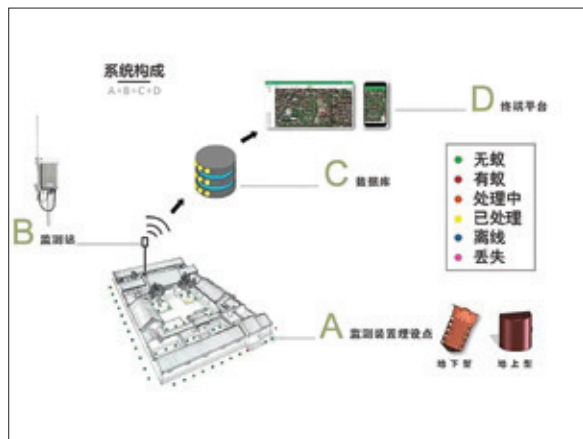


高强无机纤维材料

文物古建白蚁自动化监测预警控制系统

浙江鼎昆环境科技有限公司

该系统运用自主知识产权的电磁感应非环路通断（DEMINTL）技术，基于 Sentricon 体系（白蚁群体消灭系统）三个步骤（对白蚁实施连续的监测——发现并消灭——再监测）来消灭地下白蚁。首先通过布设监测点（围城方式）来监控特定区域内土壤中的白蚁，在蚁害发生的第一时间即可获取准确信息，及时打开监测装置，发现白蚁活体，相互传染，整巢白蚁灭杀。系统由引诱传感模块、电子检测模块、网络监测中继站、PC 端句区管理软件及手机 APP 等几部分组成。系统报警准确率达到 95% 以上，使用寿命超过 5 年（除饵料外）。



文物古建白蚁自动化监测预警控制系统

Sprite X11 博物馆线性展柜灯

深圳市埃克苏照明系统有限公司

埃克苏 Sprite X11 博物馆线性展柜灯，专为博物馆平柜超长连续无眩光照明而设计。通体仅 1 厘米的纤细灯体，可 360° 任意调整出光方向，加之轻薄而平直的遮光翼，可将光准确地投向展出的珍贵文物，同时去除眩光和溢出光，让观众沉浸在历史和艺术的精彩之中；其可无限延展的结构设计，可实现连续无暗区照明的特性，适用于如《千里江山图》《清明上河图》般超长画卷照明；可定制多种安装方案，用途更广泛。科学的 optics 及结构设计，解决了博物馆平柜照明常见的两个问题：1. 灯下光较强，柜子中心远离灯具处，展品上却基本没有光照到；2. 相距平柜一段距离人眼可见有明显的条形眩光，影响整个展厅的观展效果。



Sprite X11 博物馆线性展柜灯

田野文物智能巡查管理系统及手持巡查终端

武汉旗云高科信息技术有限公司

田野文物智能巡查管理系统及手持巡查终端为文物管理部门提供了智能巡查一体化的解决方案，解决了巡查管理不到位、协防响应不及时、缺乏决策支撑能力等问题，提供了可视化和扁平化的监管手段，实现了文物监管模式的创新，有效地提升了文物保护整体能力与水平。



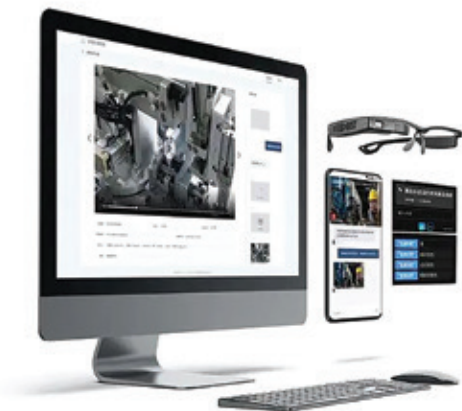
田野文物智能巡查管理系统及手持巡查终端

5G+AR 文物修复助手

中国（海南）南海博物馆、中国联合网络通信有限公司海南省分公司

5G+AR 文物修复助手以 5G 高速网络为基础，引入 AR 智能终端和高清图像采集设备，为文物修复工作提供了新的信息化手段，主要功能包括：1. 工作记录。文物修复工作的第一视角、第二视角视频实时记录和云端存储。2. 远程指导。专家不必亲临现场，即可对文物修复工作进行远程指导。3. 文化传播。通过图像采集设备和 5G 高速网络，进行文物修复工作的实时直播和远程展示。

该产品通过引入 5G 和 AR 技术，可提高文物修复工作效率，扩大文物修复影响范围，推动文物保护与修复事业进一步发展。



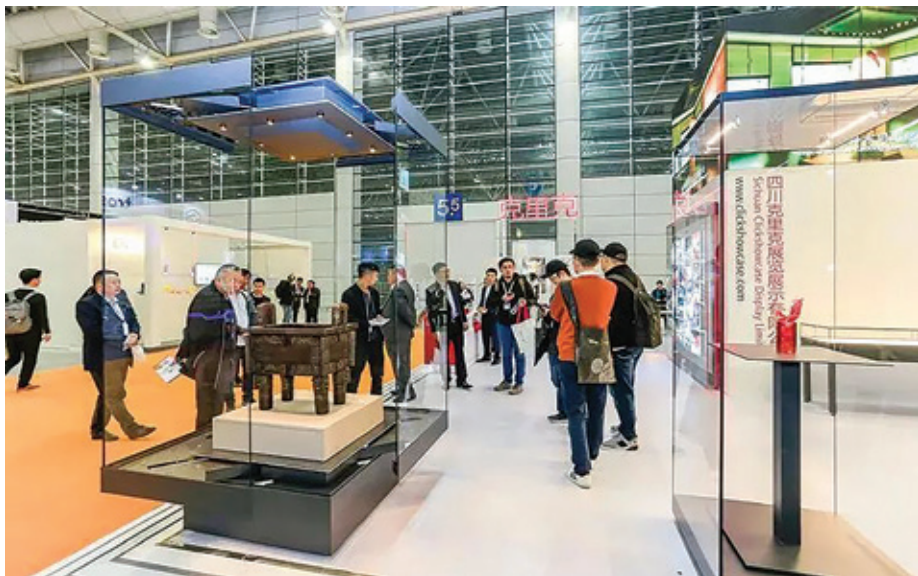
5G+AR文物修复助手

智能化文物对开柜

四川克里克展览展示有限公司

智能化文物对开柜是运用在文博行业中的一种智能型文物展示柜，具有简洁大方的外形，可设定监控的内部环境、软硬件协同的安全机制。其开启设计，让大、重型文物的布展工作更加安全便捷。

该展柜开启时能形成两个大开度的门，这种对开方式，将独立柜的四面柜门划分为两个活动单元。在开启时，两组柜门沿对角线分别朝相对方向滑出，从而在柜体对角形成两个相对较大的柜内外交互空间，留出足够的柜内外交互活动空间，可实现两人对立配合操作，大幅度降低了存取难度，提升了操作过程中展品的安全性。



智能化文物对开柜

第六届全国十佳文博技术产品及服务优秀奖

博物馆公共卫生及公共安全监测预警平台

陕西省文物保护研究院、西安元智系统技术有限公司

系统平台采用“一个中心、多个站点”的架构实现。在陕西省文物保护研究院建立云端预警系统，负责汇聚观众信息和轨迹分析；在陕西省文物局直属的四家陕西大型博物馆建立站点测温系统，负责快速体温监测、口罩佩戴监测和疑似患者预警布控等功能。

疫情结束后，该系统可继续用于博物馆公共卫生常态化监测预警，也可以升级为社会公共安全预警系统，避免目前市场上常见的测温设备在疫情过后面临废弃等问题。



博物馆公共卫生及公共安全监测预警平台



文化遗产安全防护一体化智慧平台

BookSaveR 一体式喷雾脱酸机套装

鼎纳科技有限公司

该脱酸机适用于各类纸张的脱酸，脱酸后能长期预防纸张酸化，保护纸张不褪色、不洇化、不膨胀、不变形、不褶皱。经检测实验，脱酸机对纸质文献脱酸后，其 pH 值可升至 7~9，对纸张不产生任何损伤，保存寿命延长 2~3 倍！脱酸液具有无毒、不燃烧、不爆炸等特点，通过了欧盟 SGS 无毒认证。



BookSaveR 一体式喷雾脱酸机套装

文化遗产安全防护一体化智慧平台

河北华友文化遗产保护股份有限公司

该平台以“融合多种防护、提升用户体验”为核心，从易用、实用、管用出发，致力于文化遗产安全防护应用的人性化、实用化和智能化。

平台实现数据集成和数据联动，形成“基于不同安全防范领域—面向文化遗址保护行业—整合人防、技防、物防数据—提供基础资料和科学决策支撑”的文化遗产安全防护一体化解决方案，打破了传统软件的局限性；实现了相关设备的统一管控；通过智能化管理，实现文物保护日常事务的规范化、自动化，可以与相关业务管理无缝连接，实现业务管理数据的信息化。

平台可以灵活部署在局域网、专网、互联网上，满足了从文保单位到市局、省局不同层次的管理机构和管理人员的使用需求。

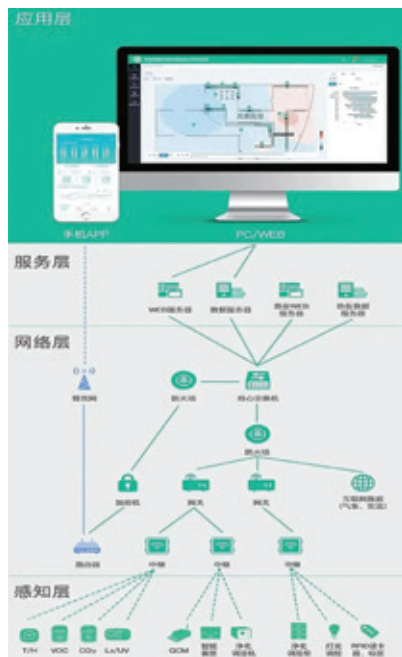
恒温恒湿典藏柜

深圳市华图测控系统有限公司

TH-CABI-120820M 恒温恒湿典藏柜由华图公司自主研发，可智能调控典藏柜内的温度和相对湿度，温度调控范围 15~25℃，调控精度 $\pm 0.5^\circ\text{C}$ ，相对湿度调控范围 30~60%RH，调控精度 $\pm 3\%RH$ ，为博物馆珍贵文物的长期安全保存创造适宜的环境。设备通过远程通信，可远程监测状态和控制运行参数，依据实时监测对设备进行科学调整，具备较优的智能化。在适宜环境下，自动从大气环境中冷凝吸收水分保存于自带水箱中，亦可自动将水箱中多余水蒸发于大气中，无液态水排出，维护便捷且保证用电用水安全。具备自动报警功能，调控环境超标或者水位过低、过高时会自动发送报警信息，安全性能良好。设备已在全国 16 省市的 70 个博物馆得到广泛应用，运行稳定，获得了用户广泛好评。



恒温恒湿典藏柜



馆藏文物环境监控与评估系统

馆藏文物环境监控与评估系统

重庆声光电智联电子有限公司

针对可移动文物展藏环境的风险管理问题，该系统以文物为核心，以物联网与传感调控技术为支撑，能够对文物所处环境进行长期、实时的监测与调控，为馆藏文物创造稳定、洁净的展藏环境，有效降低环境风险，延缓文物劣化。

系统拥有强大的数据可视化与分析能力。系统使用动态温湿度场、数值/状态映射等技术，为用户提供了直观清晰的环境监测数据与环境风险的可视化；系统创造性地建立了数据实验室，能够帮助用户对环境数据进行高自由度的数值统计、图表绘制与数据特征挖掘。

近年来，在全国数十余博物馆预防性保护项目中，该系统有效提升了预防性保护中环境风险管理及决策水平，实现了较好的社会效益和经济效益。

智能互动数字展柜

北京华源彤达科技有限公司

“智能互动数字展柜”系列产品，集恒湿系统、微环境调控系统、照明系统、电子展示系统、数据采集系统于一体，既可透过屏幕看到展示之物，也可通过屏幕与文物的影像信息进行互动；展陈空间内微环境数据采集系统实时将采集的环境数据传输至屏幕，展柜箱体内存环境调控装置对展陈空间内温湿度进行调节，保证展陈质量的同时对文物实施合理保护。



智能互动数字展柜

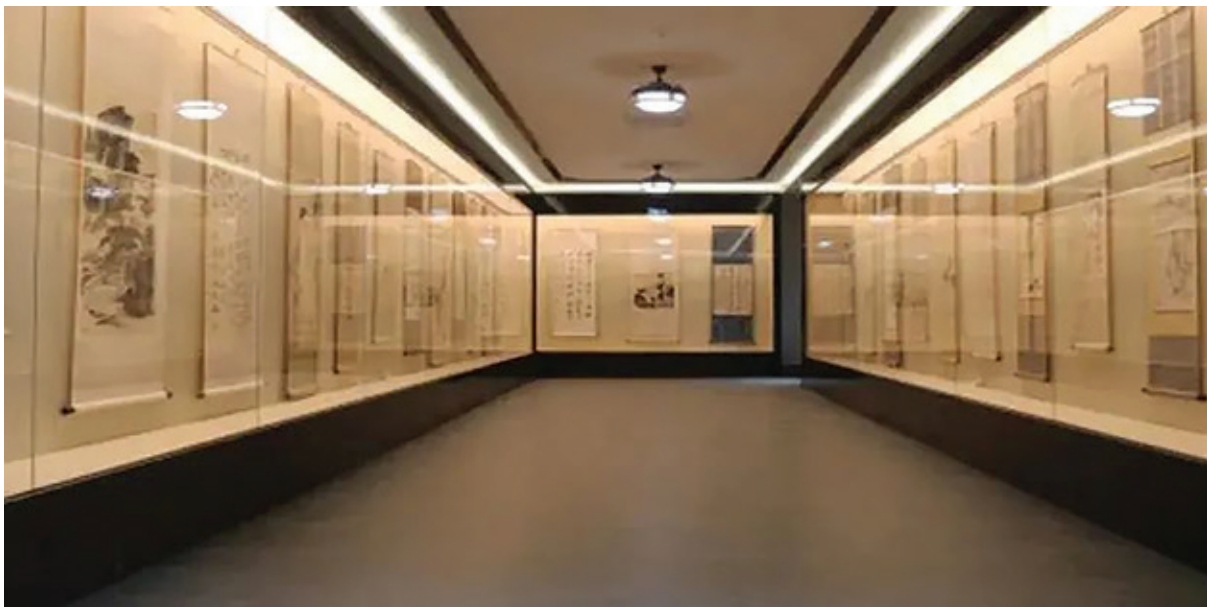
实物展示与虚拟影像的结合，网络与多媒体技术互联，以媒体的方式展现信息，不仅提升了观展体验，而且能帮助博物馆管理人员实时监控文物所处环境空气质量信息，随时发现问题以便维护人员及时采取有效的保护措施。诠释文物价值和历史意义的同时，达到对文物进行预防性保护的目的。

节能型恒湿洁净低氧展储与微环境数据监测系统

天津森罗科技股份有限公司

该系统以气密柜体为基础，采用湿度、低氧调节等技术，根据文物藏品的不同类别，选配安全、环保的节能调控耗材，对展柜、储藏柜进行湿度、氧含量或气体洁净的被动调节，实现小批量有机、金属、非金属无机等藏品长期预防性保护储藏或杀虫灭菌功能。

气密柜体包括展柜、储藏柜等多种形式。气体交换率均 $\leq 0.02d^{-1}$ ；柜体湿度调控精度高；无电源即可长期维持柜内参数稳定，配套调控材料无需经常更换，且操作简单；采用环境智能监测系统，监测数据科学、准确，实现对文物保存环境的“恒湿、稳定、洁净、低氧”调节。



节能型恒湿洁净低氧展储与微环境数据监测系统

全氟己酮手提式灭火器

航天康达（北京）科技发展有限公司

TKD-8341 系列手提式灭火器使用洁净型全氟己酮（商品名：TKD-8341）灭火剂作为灭火介质。该灭火剂是一种透明、无味、无毒、无腐蚀、绝缘的液体，释放后无残留，不污染被保护对象，并且对大气臭氧层无破坏作用，全球温室效应潜能值为 1，在大气层停留时间为 3~5 天，已经被美国环保局批准在有人存在的场合使用，是目前有前途的哈龙替代型灭火剂。

该产品可广泛应用于图书古籍馆、博物馆、资料档案室、电信设施、数据处理中心、军事系统、运输设备、公共交通工具等对绝缘性及火灾扑救二次损失有较高要求的场所。



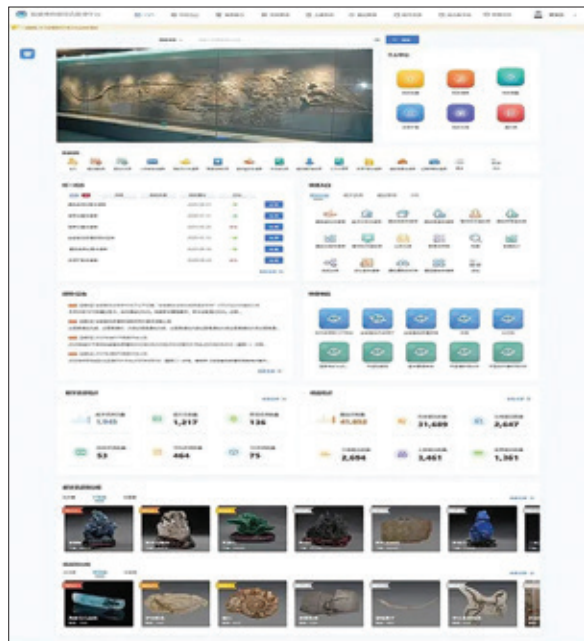
全氟己酮手提式灭火器

智慧博物馆综合管理平台

安徽省地质博物馆、广州欧科信息技术股份有限公司

智慧博物馆综合管理平台是面向博物馆数据集成、服务集成、流程集成、应用集成的一体化平台。该平台以当前与未来业务需求为导向，以“数据融合、业务协同、智慧决策”为顶层设计理念，采用了大数据、微服务等先进技术和一体化“综合集成平台+扩展业务应用+多种运维部署”架构体系，构建了全域业务管理体系，解决了现有与新建系统的数据融合与共享、应用与服务集成、业务协同等问题，实现了智慧管理，助力整体效能提升。

该平台由应用支撑、应用门户及业务管理三大系统构成，其特点主要包括可实现与博物馆现有系统的融合集成、能快速配置个性化的开发需求、具有丰富的二次开发接口、可快速满足业务扩展需求等，是一套功能完备、操作便利、界面美观、适用广泛的软件产品。



智慧博物馆综合管理平台

R205 磁吸后变焦展柜小射灯

广东华瑞照明科技有限公司

这是华瑞照明研发的一款专利产品，在现场安装、调试、维护等多个角度有明显优势，可以做到整个应用过程中都无需开启展柜，降低了灯具调试维护对文物产生的安全隐患，并且提高了应用效率。



R205磁吸后变焦展柜小射灯



2020年度国际博协大学博物馆委员会奖项获得者

国际博协大学博物馆与藏品委员会奖项（UMAC AWARD）是用以表彰大学博物馆及其馆藏的，因其对于所在大学、社区和当代社会作出了积极的贡献和创造力，以及发挥了重要影响。

UMAC 奖项于 2016 年设立，目的是奖励全球大学博物馆及其馆藏的卓越表现和创新精神。该奖项旨在鼓励在博物馆及其馆藏各个领域有杰出贡献的理论与实践活动，特别是那些具备跨学科方法和潜在广泛应用领域的项目。



物馆与

国际博协大学博物馆与藏品委员会 / 文
肖福寿 / 译

入选资格

有资格获得委员会奖项提名的项目和计划，必须是近3年内实施的项目。其内容可以包括博物馆及其馆藏理论与实践的任何领域，诸如展览、教育、保护、教学、研究、管理和商业运作模式、设计和建筑、道德，为大学和公众提供的服务、战略规划，以及推动博物馆学进步等各个方面。

全球所有的大学博物馆及其馆藏，无论其所处地区、主题类型或是规模情况如何，都有参加评选的资格。参选的博物馆也可以是非 UMAC 成员。

评选标准

获得提名的项目或倡议必须证明：

- (1) 创新性 / 创造力；
- (2) 卓越性；
- (3) 无论其他大学博物馆及其藏品其所处的地理环境、规模大小或位置如何，项目的理念都具有可借鉴意义；
- (4) 对于所在大学、社区或整个社会的影响。

评估由 UMAC 奖项委员会的外部小组组织实施。

当地时间 2020 年 9 月 28 日，爱沙尼亚塔尔图大学博物馆（University of Tartu Museum）“塔尔图大学百人百物项目”（A Hundred Faces of the University of Tartu）击败其他 2 个候选项目，赢得 2020 年度 UMAC 大奖。

颁奖典礼在 UMAC YouTube 频道上举行，塔尔图大学博物馆馆长 Mariann Raisma 代表博物馆领奖。

与爱沙尼亚塔尔图大学博物馆共同入选最终评审阶段的另两个项目，分别是剑桥大学菲茨威廉博物馆（Fitzwilliam Museum, University of Cambridge）的“埃及棺木项目”（The Egyptian Coffins Project），以及曼彻斯特大学-曼彻斯特博物馆（Manchester Museum, University of Manchester）的“文化遗产归还项目”（Return of Cultural Heritage Project: Manchester Museum Repatriation）。

塔尔图大学百人百物项目

“塔尔图大学百人百物项目”旨在通过馆藏历史物品与当代校内学者再现塔尔图大学。博物馆精选了 100 件藏品，并与相关学者共同出镜。项目过程中还举办了“精神抖擞！塔尔图大学的百张面孔”（Get Your Spirit Ready! A Hundred Faces of the University of Tartu）展览，并出版了《塔尔图大学的百张面孔》（A Hundred Faces of the University of Tartu）一书。每件物品都描绘了学者们从事研究活动的领域。

展览在爱沙尼亚大学的各栋建筑中巡展，从而让同事之间相互认识，并向学生介绍大学的优秀学者。现在，这个展览成为博物馆“我们生活的大学”（The University of Our Lives）全新永久展览的一部分。



塔尔图大学百人百物项目

埃及棺木项目

项目采用最前沿的跨学科研究方法，揭示了古埃及棺木是如何制作和装饰的。2016年，博物馆针对这一课题举办了一场大型展览，并配套出版相关的学术著作。随后举办“弹出式”（Pop-Up）博物馆的活动，增加在英国和埃及两地文化资源相对欠缺地区的项目辐射度。研究人员会带着博物馆的物品，“出现”在酒吧、购物中心、食品街等场所举办相关活动，提升公众体验。博物馆还配备短片、带有阿拉伯语字幕的3D动画等线上资源，同时在英国和埃及两地举办研讨会，与博物馆同行分享研究方法。



埃及棺木项目

文化遗产归还项目

在与澳大利亚原住民与托雷斯海峡岛研究所（Australian Institute of Aboriginal and Torres Strait Islander Studies, AIATSIS）开展广泛合作和交流后，曼彻斯特博物馆于2019年10月4日宣布，将无条件归还其藏品中的43件神职礼仪物品给四个原住民地区。在围绕博物馆非殖民化讨论日益激烈的当下，曼彻斯特博物馆成为第一个归还藏品的大学博物馆。这一归还也助推

AIATSIS 文化遗产项目建立更宏大的工作目标：促使更多土著文化遗产回归澳大利亚，助力文化复兴。

内容参考 UMACicom 微信公众号。

（来源：<http://umac.icom.museum/umac-award/umac-award-2020/>）



埃斯梅·沃德（Esmé Ward）与曼古巴迪贾里（Mangubadijarri）之间的移交（David Tett拍摄）



使命与角色：关于博物馆信

——访成都博物馆科技信息中心主任段杨波



息化工作的几点思考

赵娜 / 采访

1. 您认为信息化部门在博物馆中的定位是什么？

随着从“信息化”到“智慧化”概念的提出，文化与科技的融合在文博领域逐步加深。目前，新技术和新设备已经成为推动博物馆事业发展的有力杠杆之一，博物馆如何有效利用它们逐步实现自身的“智慧化”是当前我们要思考的重要问题。

随着科技的发展，新技术、新设备已经和我们的日常生活息息相关，它们正逐渐改变着人们的生活方式与模式。博物馆行业亦然。在博物馆中，信息部门与其他部门的联系愈发紧密，一方面保障着其他部门业务工作的正常开展，另一方面作为智慧博物馆建设的主要牵头部门，从全馆的角度出发推动着相关工作有序开展。所以我认为信息部门应该既是保障部门，也是业务研究部门。

信息部门通常需要保障网络基础环境和信息系统的运行、数字设备的运转。“我是搞IT的，不是修电脑的”，这是很多企业、事业单位信息部门工作人员自我调侃最多的一句话，由此可见在很多人的思维定式里，信息部门属于行政后勤保障体系，如不改变这种职能定位，博物馆“智慧化”就得不到更好的发展。因此，信息部门除开展保障工作外，还应开展相应的业务研究工作。

2. 您认为信息部门的研究工作该如何开展？

博物馆信息部门应逐步建立适用于本馆的智慧博物馆理论体系。

目前，国内个别有条件的高校已经开始招收“智慧博物馆方向”的文物与博物馆专业硕士研究生，这就说明在学科专业门类不断细分的情况下，开展针对博物馆“智慧化”的业务研究工作是势在必行的。在国家文物局的指导下，行业内也已经逐步开始建立“智慧化”（数字化）行业规范、标准来指导业务工作的开展。那么，博物馆行业也应该着手建立切实可行的通用理论体系，以解决智慧博物馆建设过程中遇到的实际问题。有条件的博物馆也应该逐步总结经验，建立适用于本馆的智慧博物馆建设理论体系，满足博物馆高质量发展的要求。信息部门要学会在业务工作中，不断总结、反思、抽象，形成各板块工作中“解决问题的方法”的普适性理论，进而科学地开展各项业务工作。除此以外，数字策展、数字藏品体系建设、智慧博物馆系统构架、博物馆数据分析利用、博物馆智慧装备研发等，都可以作为深入研究的方向。



成都博物馆展厅的数字化展示



成都博物馆展厅的数字化展示

3. 在科技高速发展的情况下，您认为信息部门有什么新的使命和角色？

国内博物馆信息部门普遍的、约定俗成的工作职能，在此不再赘述，个人认为在科技高速发展的当下，信息部门或许应该承担一些新的角色。

(1) 策展人。随着新技术、新设备的不断更新，线上、线下或者二者结合的纯数字化展览在行业内早有发端，特别是在新冠肺炎疫情期间，各个博物馆线上的数字化展览全面铺开，在特殊时期为观众提供了打破时空界限的文化服务。但目前，很多线上数字化展示仅仅是展厅原貌的再现，对数字化技术的应用仅停留在单一使用阶段。个人认为，在条件许可的情况下，博物馆信息部门可以利用文物数字资源，结合展示设备、技术、创意和相关部门，共同策划纯数字化线上、线下展览，提高文物利用率，把文物背后的信息以及博物馆背后的故事更多地呈现给观众，而这些信息与故事往往是最容易引起观众兴趣与共鸣的。

(2) 藏品信息“发掘”和管理人员。城市博物馆绝不仅仅是当代人的博物馆，它是一个城市的精神殿堂，是展示城市历史文化脉络和荣辱兴衰的最佳场所。城市

博物馆的收藏除不断补充最新考古出土成果、征集和博物馆定位匹配的藏品外，它必定要伴随时代的发展、文明的进步、城市的生长不断地更新当代纪念性物品。例如近期全国范围内发起的抗击新冠肺炎疫情纪念物征集工作，这些纪念物中，图片、视频、音频等数字资源占据多数，这些物品在50年、100年后或是更远的未来必将成为反映我们当下文化生活的重要历史文物。那么，我们可否像考古人员从事文物发掘工作一样，主动出击，进行线上挖掘、线下采集，积极管理，并以此形成一个常态化工作机制呢？随着城市数字化进程的不断加深，图片、视频、音频等数字资源将成为未来博物馆藏品类型中的一个重要组成部分，博物馆应该保持敏锐的洞察力与积极的行动力，积极探索建立一个新的收藏标准和藏品体系，记录和保存好新时代、信息化进程中的城市发展历程。

(3) 信息“安保”人员。随着博物馆“智慧化”工作的深入，必将产生海量数据。如何保证数据的保密性、真实性、完整性、未经授权拷贝和所寄生系统的安全性，是所有行业将要面临的重要问题，信息安全工作也是信息部门所要承担的重要角色之一。

4. 您认为智慧博物馆在建设过程中，需要特别注意哪些细节方面的工作？

智慧博物馆建设是一个庞大的工程，它既需要宏观的把控，也需要细致入微的琢磨。就细节来讲，个人认为建好智慧博物馆要特别关注以下几项工作：

(1) 相关情报的搜集工作。以成都博物馆为例，成都博物馆科技信息中心把搜集新技术、新设备相关情报信息作为日常工作进行推进，有专人负责梳理情况报告、每季度集体讨论。通过这项工作，我们可以为博物馆的展示、保护、服务工作提供“智慧化”方面的对策建议，使新技术和新设备在博物馆被更好地利用成为可能。

(2) 深入了解各部门业务工作。由于种种客观原因，博物馆信息部门从业人员往往没有信息化相关专业背景，因此在现阶段，甚至从长远看，博物馆信息部门对从业人员的核心要求不是技术层面的。在日常工作中，特别是各个业务系统建设过程中，信息部门往往是业务

人员和系统开发方之间沟通的桥梁，与业务人员共同提出系统需求。所以，信息部门从业人员必须对博物馆各个环节工作有充分的了解，提出符合本馆工作实际的需求，这是建好智慧博物馆的基础之一。

(3) 重视数据的分析和利用。“智慧博物馆”的概念提出以来，各个博物馆普遍建成了票务、智慧导览等面向观众的服务系统，积累了庞大的数据，同时也尝试对这些数据进行分析利用。但个人认为，由于缺乏理论知识与方法论的指导，目前大部分博物馆的数据分析仍然没有形成对博物馆运行切实有效的对策建议。因此，我们在积累数据的同时要注重对理论与方法论的掌握，加强对数据的分析、利用，使管理和服务更加精细化。

(4) 注重产学研相结合。前面提到，博物馆信息部门从业人员往往没有信息化相关专业背景，这就要求我们在智慧博物馆建设过程中要充分借智借力，成都博物馆已经与国内外众多博物馆及文博行业知名企业有较



成都博物馆展厅的数字化展示

好的沟通渠道和合作机制，如与四川大学、武汉大学、电子科技大学等高校。在智慧博物馆建设过程中，积极与高校、企事业单位共同申报课题、项目，形成产学研结合体系，可以更好地推动相关工作的开展。

(5) 重视知识产权的保护。近年来，博物馆的数字资源不断增多，对于数字资源的知识产权保护尤为重要。信息部门、文物保管部门、文化产业部门、策展和设计部门等业务部门要厘清思路，建立责权明晰的授权体系和追溯体系，维护本馆权益。同理，在使用非本馆数字资源的时候，也要注意保护数字资源所有方的合法权益。

5. 请您简单介绍一下成都博物馆智慧博物馆建设的基本过程。

成都博物馆作为城市综合博物馆，藏品类别多、数量大，形成了上至新石器时代，下迄民国时期较为完整的藏品序列，类型涵盖青铜器、金银器、画像砖、石刻、陶瓷器、书画、家具、皮影、木偶、道场画、面具、木雕等，在数量和质量上都已形成规模和体系。自2016年9月开馆以来，至今已接待超过850万观众，并因荣获全国博物馆十大陈列展览精品奖的“花重锦官城——成都历史文化陈列·古代篇”常设展、具有国际范的“木偶皮影展”、“人与自然捐赠展”以及40个精品临展，已成为近年公众关注的文化热点，深受观众喜爱，为传播天府文化起到了积极的作用。

成都博物馆在智能化设施设备、硬件和网络基础环境、网约参观和在线语音导览等方面具有较好的基础，但在智慧博物馆建设方面还有很大的拓展提升空间。

智慧博物馆的建设是一个长期过程，绝不是单纯的“采数据、建系统、保运行”，而是要把这3个业务板块打通，形成一个业务闭环。因此，智慧博物馆建设要经过详细调研、科学规划后开始实施，要保证数据共享互通、系统使用便捷且具有可扩展性，真正达到智慧的程度。

首先要做的工作是充分调研，主要包含2个部分的内容：一是对全馆“智慧化”建设现状进行全面摸底，例如网络基础环境、现有设备、现有应用系统和文物数据采集情况，了解各业务部门对“智慧化”的实际需求等；二是“对标”，找准参考系，多方面了解“智慧化”建设程度较好的国际、国内同类博物馆实际情况，为进一步谋划本馆“智慧化”发展打好基础。

在前期调研的基础上，要充分借智借力，根据工作实际明确智慧博物馆建设先后步骤，特别是要建立本馆系统开发和部署、数据采集和管理等方面的规范标准，打通各个应用系统之间的数据通道，充分利用各种数据，以规范化的流程、方法分期推动“智慧化”建设工作。

6. 您对“智慧博物馆”建设的未来有什么展望？

“智慧博物馆”概念提出以来，文博行业的“智慧化”水平在逐步提高，国家文物局首批确定的“智慧博物馆”试点单位的7家博物馆，以及故宫博物院、敦煌博物院、上海博物馆、南京博物院、山西博物院等都在“智慧化”建设的各个方面取得了很多成果，值得我们学习和借鉴。当今世界科学技术日新月异、迅猛发展，在这个大环境下，博物馆行业面临重大机遇和挑战，随着5G、AI、VR等技术的日趋成熟，观众的参观体验方式和博物馆的保护、管理、服务必定会有新的需求。在不远的将来，人们也许可以借助类似斯皮尔伯格在电影《超级玩家》中设定的家用VR设备（VR box、万向跑步机、体感服），真正实现远程畅游博物馆。在未来，除文博行业的创意性和研究性工作外，文物的保护和管理、场馆的运行等工作，也许将全面由系统和设备来配合完成，从而保证文物的安全和观众体验度。博物馆也必定将发展为一个可自我感知、自我生长的智能生态系统，将历史更好地展示给现在和未来。

（段杨波 成都博物馆科技信息中心主任）

译文词汇

20

20

译文词汇对照表

序号	英文词汇（缩略语）	常见中文翻译
1	Artificial Intelligence	人工智能
2	Coworking Spaces	共享工作空间
3	Creative Commons license	知识共享授权
4	Effective Altruism	有效利他主义
5	Ethical Consumerism	良知消费主义
6	Experience Economy	体验经济
7	Impact Investing	影响力投资
8	Mass Customization	批量定制
9	Payments in Lieu of Taxes, PILOT	免税物品税费代收
10	Peer-to-Peer	点对点
11	Social Impact Bonds, SIB	社会影响力债券
12	Socially Responsible Investing, SRI	社会责任投资
13	Temporarily Restricted Endowments	暂限式捐赠基金
14	Toxic Philanthropy	脏钱捐赠
15	Unrelated Business Income Tax, UBIT	无关业务收入税
16	Unrestricted Giving	无限制捐赠
17	Voluntarily Restricted Endowments	自限式捐赠基金

海派文化博物馆挂牌，举办海派旗袍特展

2020年9月24日，一座以海派文化为主题的博物馆在上海大学正式挂牌，上海大学党委副书记段勇、上海大学海派文化研究中心主任陈东、上海大学海派文化研究中心原主任李伦新、上海市文物局博物馆处处长施彤共同为海派文化博物馆揭牌。

上海大学博物馆致力于海派文化、上海方言文化的收藏、展示、研究和教育。自2014年正式开放以来，先后举办“海阔·天空：海派艺术的当代遐想”“小报里的大社会：上海大学博物馆藏近代上海小报”等特展，并在泰国、土耳其等一带一路沿线国家举办巡展。展览荣获上海市陈列展览精品奖，推动了上海文化品牌的塑造与传播。本次加挂“海派文化博物馆”的牌子，将进一步凸显博物馆的海派文化主题。

仪式上，上海老旗袍珍品馆向海派文化博物馆捐赠100件荣氏家族的旗袍，双方共同举办的“海上明月 轻裾随风：江南望族与海派旗袍”特展同时开幕。展览展出爱国民族实业家荣宗敬、荣德生家族的女眷荣慕蕴等的数十件旗袍精品。

海派文化博物馆建筑面积超过5000平方米，拥有“海派文化的当代遐想”“江南望族与海派旗袍”“上海方言文化展示体验馆”等3个基本陈列，并有近800平方米的临时展厅，配有多功能厅等附属设施。博物馆拥有馆藏1万余件，出版了《近代上海的海派文化》等研究著作。

上海大学博物馆还拥有上海大学（1922—1927）校史陈列室外展区、钱伟长纪念展、上海大学校史展等，是上海市爱国主义教育基地、上海市社会科学普及示范基地和上海市中学生社会实践基地，未来将以“四馆一园”的格局，依托上海大学海派文化研究中心丰富的学术资源，以及上海大学美术学院、电影学院、音乐学院等的学科支持，不断呈现文化精品，持续打造文化品牌。



上海大学博物馆 | 海派文化博物馆导识牌



上海老旗袍珍品馆馆长徐景灿、副馆长宋路霞向上海大学捐赠旗袍



嘉宾为海派文化博物馆揭牌



观众参观展览

《博物馆·新科技》编辑部

地址：上海市宝山区上大路 99 号 / 南陈路 333 号
上海大学博物馆

邮编：200444

电话 / 传真：+86-021-6613 3465

电子邮件：museum@oa.shu.edu.cn

网址：museum.shu.edu.cn

上海连续性内部资料准印证：K 第 0756 号